

Titre: Risque de réputation des entreprises et responsabilité sociale et
Title: environnementale

Auteur: Romain Lenclos
Author:

Date: 2011

Type: Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

Référence: Lenclos, R. (2011). Risque de réputation des entreprises et responsabilité sociale
Citation: et environnementale [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal].
PolyPublie. <https://publications.polymtl.ca/664/>

 **Document en libre accès dans PolyPublie**
Open Access document in PolyPublie

URL de PolyPublie: <https://publications.polymtl.ca/664/>
PolyPublie URL:

**Directeurs de
recherche:** Nathalie de Marcellis-Warin
Advisors:

Programme: Génie industriel
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**RISQUE DE RÉPUTATION DES ENTREPRISES
ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

ROMAIN LENCLOS

DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET GÉNIE INDUSTRIEL
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES
(GÉNIE INDUSTRIEL)

AOUT 2011

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé :

**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
ET RISQUE DE RÉPUTATION DES ENTREPRISES**

Présenté par : LENCLOS Romain

en vue de l'obtention du diplôme de : MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

M BOURGAULT Mario, Ph. D., président

Mme de MARCELLIS-WARIN Nathalie, Ph. D., membre et directeur de recherche

M TEODORESCO Serban, MBA, membre

DÉDICACE

*À mon père et ma mère. Ma famille et mes amis
pour leur soutien inconditionnel.*

REMERCIEMENTS

Je souhaiterais tout d'abord remercier le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et l'École Polytechnique de Montréal de m'avoir accueilli et permis d'utiliser leurs ressources lors des étapes cruciales de ce projet. J'aimerais ensuite remercier l'école Grenoble INP – Génie Industriel pour m'avoir donné la chance de pouvoir effectuer un double diplôme avec l'école polytechnique de Montréal.

J'aimerais aussi remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce mémoire de maîtrise, plus particulièrement ma directrice de recherche Nathalie de Marcellis-Warin pour le temps et l'énergie qu'elle m'a consacrée et mon tuteur Génie Industriel M. Boissin pour avoir accepté de m'encadrer. Je leur suis reconnaissant de m'avoir donné la chance de participer à un projet novateur.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur attention, notamment les personnes ayant bien voulu répondre à mes demandes d'entretiens.

Je voudrais également remercier Carl St-Pierre, pour son aide lors des analyses statistiques.

Pour finir, je tiens à remercier tout spécialement ma famille, et mes amis pour leur patience et le soutien qu'ils ont toujours su m'apporter.

RÉSUMÉ

La responsabilité sociale et environnementale est un concept récent qui regroupe les problématiques de développement durable et de responsabilité sociale.

Aujourd'hui, le public a pris conscience des enjeux environnementaux comme le réchauffement planétaire ou les différentes formes de pollutions, mais aussi des enjeux sociaux avec les nombreuses délocalisations et fermeture de sites. La connaissance de ces problématiques par le public pose de nouveaux défis aux entreprises, elles doivent notamment se conformer aux attentes de leurs clients, qui veulent désormais qu'elles soient responsables d'un point de vue environnemental et social.

Durant les dernières décennies, le développement des technologies de communication a considérablement accéléré la transmission de l'information, nous sommes aujourd'hui entièrement connectés au reste du monde. Plus récemment, l'apparition des médias sociaux a apporté une nouvelle dimension à l'information, elle peut désormais être produite et diffusée par tous les citoyens et non plus seulement les journalistes.

Cette nouvelle organisation de l'information est d'une part une source d'opportunité pour les entreprises qui peuvent désormais rejoindre leur client plus facilement, mais c'est aussi une source de danger, car cette information ne peut pas être contrôlée. Les entreprises sont aujourd'hui surveillées par les citoyens, si elles ont des comportements répréhensibles, même à l'autre bout du monde, l'information peut se transmettre très rapidement et déboucher sur une crise.

Les crises ont toujours existé dans les entreprises, leur nature est pourtant en train d'évoluer. Les crises subies par les entreprises concernaient principalement des problèmes de qualité ou de procédure dans les entreprises (rappel de produit, défaut de fabrication, etc.). Désormais, le comportement qu'elles adoptent envers leurs employés et envers l'environnement est une nouvelle source de danger. Nous l'avons vu avec des entreprises comme Nike mis en cause pour avoir fait travailler des enfants en Chine, Nestlé pour avoir encouragé la déforestation en Indonésie ou encore Shell et BP pour avoir été responsable de marées noires.

Ces comportements, relayés par les nouveaux médias, ont un impact très important sur les consommateurs. Les effets de ces nouvelles crises sont très forts sur la réputation des entreprises qui sont pour longtemps associés à ces scandales. Mais la réputation des entreprises n'est pas le seul actif affecté par ces crises, on observe aussi une chute des résultats financiers qui peut parfois mettre en péril la viabilité de l'entreprise.

La RSE est donc devenue une source de risque pour les entreprises, une entreprise n'ayant pas un comportement responsable est susceptible d'être « pointée du doigt ».

Mais la RSE est aussi une source d'opportunités, une entreprise reconnue pour être responsable bénéficiera d'une bonne image et d'un avantage concurrentiel. La réputation d'une entreprise responsable pourrait alors aider à se prémunir contre les crises.

Ce phénomène est récent, les liens entre les différents concepts que sont la réputation, la RSE et les crises n'ont pas tous été étudiés.

Les retombées négatives d'une crise de ce type sont très importantes, il est donc nécessaire de comprendre comment les entreprises peuvent se prémunir contre ces crises et donc de comprendre quels sont les liens entre ces concepts.

Nous avons effectué une revue de littérature dans laquelle, une première partie détaille les différentes définitions du concept de responsabilité sociale et environnementale, notamment quels concepts sont inclus dans la RSE. Une deuxième partie attire à la réputation, elle précise la définition de la réputation, les avantages qu'une entreprise peut espérer en ayant une bonne réputation et les différentes manières de décomposer et de mesurer la réputation. Enfin, une troisième partie traite des liens entre réputation et RSE, notamment en cas de crise. Cette partie montre l'intérêt de la RSE pour la réputation et détaille les différents mécanismes de crises et leurs impacts potentiels.

À la suite de cette revue de littérature nous avons développé un modèle représentant les interactions entre les caractéristiques d'une entreprise, son niveau de réputation et son niveau d'investissement RSE en cas de crise.

Nous avons ensuite développé une base de données de 80 entreprises (québécoises), réunissant des informations sur leurs caractéristiques et leurs publications en matière de RSE et de réputation.

Les propositions qui font le modèle ont été confrontées aux résultats statistiques de la base de données, ce qui nous a permis d'envisager un certain nombre de liens entre les concepts présentés.

Enfin, nous avons étudié, grâce à la base de données, les performances pour chaque facteur des différents secteurs d'activités. Ceci nous a permis d'isoler 3 secteurs d'activités intéressants dans l'optique d'une étude ultérieure.

Ainsi nous avons identifié l'intérêt de cette problématique pour les entreprises qui seront de plus en plus confrontées à ces risques. Il est intéressant de se pencher sur les moyens de se protéger contre ces risques, nous avons identifié plusieurs liens qui pourraient jouer un rôle dans ce mécanisme. D'autre part, nous avons déterminé quels secteurs d'activités seraient pertinents pour tester les propositions formulées dans ce mémoire.

ABSTRACT

CSR (corporate social responsibility) is a recent concept which gathered topics of sustainable development and social responsibility.

Nowadays, people are more and more aware of global warming and massive pollution but they also are aware of social issues like relocation and factory closing. Companies have to cope with this new awareness, one way is to deal with it by being responsible (environmentally and socially) as their consumers ask them for.

In the last decade, development of new communication technologies accelerate the spreading of information. Recently we took a new step, the rising of social networks allow people to share informations instantly. Information can also be created by any citizen at any time in any place in the world.

These new ways of sharing information is a source of opportunities for companies, now they can easily reach their former and futur customers (previously identified by informations shared in social networks).

But this is also a source of threat for companies, informations shared on social networks can't be controlled. Firms are watched by citizens, if a firm have a reprehensible behaviour (even in the other side of the world) the news will quickly spread and bring a crisis.

Firm crisis has always exist but the nature of it evolves. Besides classics crisis (like quality issues) a new kind of crisis appears that we can call « behaviour issue ». It happens when a firm misbehave towards for example its employees, environment or any stakeholder. We have few examples in the past, Nike had employed child in China, Nestlé encouraged deforestation in south east Asia and firms like BP or Shell took responsibility for massive oil spill.

All these events, took up by the medias, have a huge impact on customers behaviour and have a strong impact on corporate reputation.

We've seen that CSR is a new source of threat for corporations, crisis due to bad CSR behavior can occur and affect corporate reputation.

On the other hand, CSR can be a new opportunity. Being recognized for responsible behavior can be a competitive advantage, furthermore it could help firms to handle crisis.

CSR as a tool to help firms handle crisis is a new concept, links between CSR, reputation and crisis haven't been studied before.

We will start with a literature review, it first presents different definitions of CSR and what concepts are included in the CSR label.

A second part relates to reputation, we will define the concept of reputation, the advantages that a firm profits by having a good reputation and how reputation can be measured.

Then a third part will be about links between reputation and CSR in time of crisis. This part will show the relevance of using CSR to handle reputation crisis.

Following the literature review, we produce a model to summarize links previously identified.

In the end we developed a database with 80 companies, we have been recording information about CSR, reputation and main features of companies.

The model we developed has been confronted to database's statistical results. It allows us to identify 3 industries which could be interesting in a future study.

In conclusion we identified the relevance of the subject for companies. Companies will be more and more confronted to CSR crisis, it is very interesting to study what kind of measures can be taken to prevent firms from these crises. We also identified industries that should be used for next studies (these industries are the more advanced in CSR programs).

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	III
REMERCIEMENTS	IV
RÉSUMÉ.....	V
ABSTRACT	VIII
TABLE DES MATIÈRES	X
LISTE DES TABLEAUX.....	XIV
LISTE DES FIGURES.....	XVI
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.
LISTE DES ANNEXES.....	XVIII
ANNEXE 1 : CERTIFICAT DE CONFORMITÉ ÉTHIQUE	XVIII
ANNEXE 2 : ENTREPRISES DE LA BASE DE DONNÉES	XVIII
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN	XVIII
ANNEXE 4 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	XVIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1. MISE EN CONTEXTE	5
1.1 Définitions préalables.....	6
1.2 Liens entre la RSE et le risque de réputation	8
1.3 Investissement Socialement Responsable (ISR)	9
1.4 Labels ISR	10
1.5 Le cas Nestlé, comportement non éthique et impact sur la réputation.....	12
1.6 Bhopal, une gigantesque catastrophe environnementale.....	15
1.7 Sandoz, catastrophe environnementale	18
1.8 BP, une catastrophe environnementale	19
1.9 Patagonia ou comment profiter des opportunités de la RSE	21
1.10 Les enjeux de la réputation pour l'entreprise	22
1.11 Conclusion chapitre 1	25
CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE.....	26
2.1 Définition de la RSE	26
2.1.1 Des définitions multiples.....	27

2.1.1.1	Une perspective idéologique	27
2.1.1.2	La RSE un investissement à long terme	27
2.1.1.3	La RSE démarche volontaire de l'entreprise.....	27
2.1.1.4	La RSE n'est pas du domaine de l'entreprise	30
2.2	La réputation d'une entreprise.....	32
2.2.1	Composition de la réputation	34
2.2.2	Mesure de la réputation	35
2.2.3	Lien entre réputation et RSE	38
2.2.4	Impact d'une crise sur la réputation	40
2.2.5	Propagation des crises	43
2.2.6	Perception et acceptabilité du risque	44
2.2.7	Réaction aux crises.....	46
2.3	Conclusion chapitre 2.....	49
CHAPITRE 3.	MODÈLE.....	50
3.1	Résumé des points importants abordés dans la revue de littérature.....	51
3.2	Réputation	52
3.2.1	La valeur de la réputation.....	52
3.2.2	Évènements pouvant affecter la réputation	53
3.2.3	Influence de la réputation lors d'une crise	54
3.2.4	L'investissement en RSE comme assurance sur le risque réputation	54
3.2.5	Influence des caractéristiques de l'entreprise.....	56
3.2.6	Représentation graphique.....	57
3.2.7	Conclusion chapitre 3.....	59
CHAPITRE 4.	BASE DE DONNÉES - MÉTHODOLOGIE.....	60
4.1	Introduction	60
4.2	Les sources de données	60
4.3	Base de données	62
4.4	Choix des entreprises à étudier.....	63
4.4.1	Répartition des entreprises par secteur.....	63
4.5	Facteurs de la base de données.....	67
4.6	Informations sur l'entreprise	68

4.6.1	Renseignements généraux	68
4.6.2	Actions globales	69
4.7	Responsabilité sociale et environnementale	70
4.7.1	Communication RSE sur leur site internet	71
4.7.2	Rapport RSE	72
4.7.3	Rapport annuel RSE	73
4.7.4	Risque RSE	73
4.8	Réputation de l'entreprise	74
4.8.1	Mention de la réputation	74
4.8.2	Risque réputation	75
4.9	Crise	76
4.9.1	Existence d'une crise individuelle	76
4.9.2	Existence d'une crise de l'industrie	76
4.10	Exemples	77
4.10.1	Transcontinental (Médias)	77
4.10.1.1	Informations sur l'entreprise et actions globales	77
4.10.1.2	Responsabilité sociale et environnementale	78
4.10.1.3	Réputation de l'entreprise	79
4.10.2	Saputo (Agroalimentaire)	81
4.10.2.1	Informations sur l'entreprise et actions globales	81
4.10.2.2	Responsabilité sociale et environnementale	82
4.10.2.3	Réputation de l'entreprise	83
4.10.2.4	Retour sur l'exemple	84
4.11	Conclusion du chapitre 5	86
CHAPITRE 5. BASE DE DONNÉES - RÉSULTATS		87
5.1	Présentation du chapitre	87
5.1.1	Entretiens semi-directifs	87
5.2	Tests statistiques	88
5.3	Traitement des données	88
5.4	Description de la base de données	89
5.4.1	Secteurs d'activités	89

5.4.2	Âge des entreprises.....	91
5.4.3	Nombre d'employés et chiffre d'affaires	93
5.4.4	Cotation en bourse et activités internationales	95
5.4.5	Section RSE du site internet.....	97
5.4.6	Nombre de pages RSE dans le rapport annuel et rapport RSE	98
5.4.7	Risque RSE	101
5.4.8	Crises	103
5.5	Confrontation des hypothèses du modèle aux résultats	105
5.5.1	Réputation	105
5.6	Résultats des tests.....	108
5.6.1	Crise et réputation	108
5.6.2	Risque RSE	111
5.6.3	Influence des caractéristiques de l'entreprise.....	114
5.6.3.1	Facteur : Âge	114
5.6.3.2	Facteur : Chiffre d'affaires	117
5.6.3.3	Facteur : activités internationales	122
5.7	Retour sur le modèle	125
5.7.1	Secteurs d'activité	130
5.7.1.1	Identification des secteurs d'activités	130
5.8	Discussion des résultats.....	142
5.8.1	Contribution pratique et théorique	142
5.8.2	Limites de la recherche	143
5.9	Conclusion chapitre 6.....	144
CONCLUSION		145
BIBLIOGRAPHIE		165
ANNEXES.....		
.....		147

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 : top 10 des crises ayant atteint la réputation des entreprises en 2010. (Oxford Metrica, 2011)	23
Tableau 4-1 : Liste des 80 entreprises présentes dans la base de données.	61
Tableau 4-2 : Répartition des entreprises de la base de données secondaire, par secteurs d'activités.	64
Tableau 4-3 : Répartition définitive des secteurs d'activités pour l'utilisation statistique de la base de données.	66
Tableau 4-4 : Liste des thèmes à l'intérieur desquels sont répartis les facteurs utilisés dans la base de données.	67
Tableau 5-1 : Répartition en proportion des 80 entreprises retenues pour la base de données, par secteur d'activité.	90
Tableau 5-2 : Répartition de l'âge des 80 entreprises retenues pour la base de données.	91
Tableau 5-3 : Répartition du nombre d'employés et du chiffre d'affaires des 80 entreprises retenues pour la base de données.	93
Tableau 5-4 : Répartition des entreprises cotées en bourse et ayant des activités internationales parmi les 80 entreprises de la base de données.	95
Tableau 5-5 : Répartition des notes des sections RSE des sites internet parmi les 80 entreprises de la base de données.	97
Tableau 5-6 : Répartition du nombre de pages traitant de la RSE parmi les 80 entreprises de la base de données.	99
Tableau 5-7 : Répartition, parmi les 80 entreprises de la base de données, des entreprises identifiant un risque RSE.	101
Tableau 5-8 : Répartition des entreprises ayant subi une crise individuelle ou de l'industrie, parmi les 80 entreprises de la base de données.	103
Tableau 5-9 : Répartition, parmi les 80 entreprises de la base de données, des entreprises percevant le risque de réputation.	105
Tableau 5-10 : Répartition, parmi les 80 entreprises de la base de données, des entreprises faisant mention de leur réputation.	106

Tableau 5-11 : Test statistique – Risque réputation en fonction d’une crise individuelle et de la mention de réputation.	109
Tableau 5-12 : Test statistique - Risque RSE en fonction de la mention de réputation et du risque de réputation.	111
Tableau 5-13 : Test statistique de corrélation - Âge en fonction du rapport RSE	114
Tableau 5-14 : Test statistique – Âge en fonction de la note RSE internet et du risque RSE.	116
Tableau 5-15 : Test statistique – CA en fonction de la note RSE.	117
Tableau 5-16 : Test statistique d’indépendance entre le C.A et la note de la section RSE du site internet de l’entreprise.	118
Tableau 5-17 : Test statistique – C.A en fonction du Risque RSE et du nombre de pages du rapport RSE.	120
Tableau 5-18 : Test statistique - Activités internationales en fonction du risque de réputation et de la mention de réputation et du risque RSE	123
Tableau 5-19 : Tableau récapitulatif des liens identifiés entre les caractéristiques d’une entreprise et les facteurs de réputation et de RSE.	124
Tableau 5-20 : Description des entreprises de la base de données en fonction des facteurs de réputation et de RSE	126
Tableau 5-21 : récapitulatif des différences significatives existantes entre deux secteurs d’activités (pour tous les facteurs).	132
Tableau 5-22 : Répartition des paires de secteurs d’activités par le nombre de facteurs où ils sont significativement différents.	135
Tableau 5-23 : Paires de secteurs d’activités ayant quatre ou cinq facteurs significativement différents.	136
Tableau 5-24 : Facteurs où il existe une différence significative pour les paires de secteurs identifiés précédemment.	137
Tableau 5-25 : Secteurs d’activités apparaissant le plus souvent dans le tableau 6-28, en fonction des facteurs de RSE et de réputation.	138
Tableau 5-26 : Tableau croisé des secteurs d’activités les plus et moins performants en RSE et en réputation	140

LISTE DES FIGURES

Figure 1-1 : Évolution du cours de l'action Nestlé autour du 18 mars 2010 date de la révélation du scandale par Greenpeace. ReadWriteWeb.....	13
Figure 1-2 : Répartition des discussions concernant la crise Nestlé dans les discussions concernant la marque Nestlé sur les réseaux sociaux. Horngroup.....	14
Figure 1-3 : Évolution boursière de l'entreprise Union Carbide après la catastrophe de Bhopal. (Knight & Pretty, 1995)	16
Figure 1-4 : Évolution boursière de l'entreprise Sandoz après la catastrophe de Bale. (Knight & Pretty, 1995).	18
Figure 1-5 : Évolution du cours de l'action BP après la catastrophe. Learningstocks.net ...	19
Figure 1-6 : Top 10 des entreprises dont la réputation a le plus de valeur en 2010. (Oxford Metrica, 2011)	24
Figure 2-1 : Illustration du modèle développé par le CDE. (CDE, 1971)	28
Figure 2-2 : Modèle de propagation des crises (Slovic, 1987)	43
Figure 2-3 : Modèle de perception du risque (Slovic, 1987)	45
Figure 2-4 : Modèle des comportements face aux crises (Alpaslan et al., 2009).....	47
Figure 4-1 : Copie d'écran du classement Les Affaires pour l'entreprise Transcontinental.	77
Figure 4-2 : Copie d'écran du classement Les Affaires pour l'entreprise Saputo.	81
Figure 4-3 : Copie d'écran de la base de données, section Information sur l'entreprise	85
Figure 4-4 : Copie d'écran de la base de données, section Responsabilité sociale et environnementale	85
Figure 4-5 : Copie d'écran de la base de données, section Réputation de l'entreprise et Crise	85
Figure 4-6 : Copie d'écran de la base de données, vue générale des deux entreprises exem	85
Figure 5-1 : Taille des rapports RSE en fonction de l'âge des entreprises de la base de données.	115
Figure 5-2 : Répartition du chiffre d'affaires des entreprises en fonction de la note attribuée à la section RSE de leur site internet.	119
Figure 5-3 : Répartition du nombre de pages des rapports RSE en fonction du chiffre d'affaires des entreprises de la base de données.....	121

Liste des sigles et abréviations présents au sein de cette thèse, par l'ordre alphabétique.

B2B	« <i>Business to business</i> » entreprise fournissant d'autres entreprises.
B2C	« <i>Business to consumer</i> » entreprise fournissant les consommateurs
C.A	Chiffre d'affaires
CED	Comité pour le développement économique
CIRANO	Centre Interuniversitaire de Recherche et d'Analyse des Organisations
ISR	Investissement Socialement Responsable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPA	Offre Publique d'Achat
PDF	« <i>Portable Document Format</i> » Format de document.
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : CERTIFICAT DE CONFORMITÉ ÉTHIQUE P.165

ANNEXE 2 : ENTREPRISES DE LA BASE DE DONNÉES P.166

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN P.167

ANNEXE 4 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS P.168

INTRODUCTION

Chaque année, Ernst & Young publie son rapport sur les 10 risques les plus importants identifiés par les entreprises (Ernst & Young, 2010). L'année 2010 marque l'apparition d'un nouveau risque relié à l'acceptabilité sociale et à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (« *Social acceptance risk and corporate responsibility* »).

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) est un concept très utilisé aujourd'hui, il représente la responsabilité des entreprises envers l'environnement et les communautés dans lesquelles elle opère.

Aujourd'hui, le public et les parties prenantes ont pleinement intégré les enjeux environnementaux comme le réchauffement planétaire ou les différentes formes de pollutions. Mais ils ont aussi pris conscience des enjeux sociaux avec les nombreuses délocalisations et fermeture de sites. La connaissance de ces problématiques par le public pose de nouveaux défis aux entreprises, elles subissent désormais des pressions de la part des parties prenantes pour se comporter de manière responsable (Campbell, 2007).

L'apparition dans le classement de ce risque indique la prise de conscience du public et des parties prenantes sur les problématiques sociales et environnementales.

Par le passé, certaines entreprises ne se sont pas senties responsables de leur environnement et des communautés dans lesquelles elles opèrent. En ignorant ce risque, elles se sont exposées à des crises.

En effet, les entreprises ayant un comportement répréhensible, à travers le monde, sont aujourd'hui facilement identifiables, grâce au développement des médias et de la prise de conscience de la société civile. Les entreprises doivent maintenant apprendre à gérer ces nouveaux types de crises.

Avec le développement de la société d'information, les entreprises sont de plus en plus sensibles à leur réputation. La gestion des crises devient d'autant plus importante que les entreprises cherchent à sauvegarder ce capital réputation.

Comme l'a dit Joseph Neubauer PDG de Aramark, « *Bâtir une bonne réputation peut prendre une vie, mais la perdre quelques secondes seulement* ».

Dans ce contexte extrêmement instable, les entreprises sont à la recherche de leviers pour baisser cette incertitude. Une des pistes évoquées concerne la RSE, plusieurs auteurs ont émis l'hypothèse d'une relation entre les investissements d'une entreprise en RSE et le niveau de réputation d'une entreprise.

Dans cette optique, la RSE prendrait une nouvelle dimension, en plus de correspondre aux demandes des consommateurs elle permettrait à l'entreprise de se couvrir contre un risque très important, celui de la perte de réputation.

Perdre sa réputation est aujourd'hui un motif d'inquiétude très important pour les entreprises, au point qu'on parle de « risque de réputation ».

Nous allons le voir par la suite, une perte de réputation s'accompagne toujours d'une perte financière importante à court terme et parfois à long terme si la crise est mal gérée.

La présente recherche s'inscrit dans ce mouvement, en s'intéressant aux liens existants entre la réputation et la RSE, en temps de crise.

Problématiques :

Quels sont les liens existant entre la responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise et sa réputation ? Quel rôle joue la responsabilité sociale et environnementale sur la réputation lors d'une crise ?

L'exercice que nous allons mener s'inscrit dans le cadre d'une recherche exploratoire. Nous allons nous appuyer sur une base de données développée pour ce projet et sur des entretiens avec des professionnels pour identifier des liens.

Plus précisément, les objectifs poursuivis dans ce projet sont les suivants :

1. Décrire le contexte dans lequel s'inscrit la RSE pour les entreprises, notamment les dangers que des mauvais comportements en RSE font peser sur l'entreprise.
2. Recenser dans la littérature d'une part les caractéristiques de la RSE et d'autre part les effets et les liens identifiés entre réputation, RSE et crise.
3. Développer un modèle permettant de faire les liens entre le niveau de réputation d'une entreprise, son niveau d'investissement RSE et un contexte de crise.
4. Développer une base de données de 80 entreprises québécoises réunissant des informations sur leurs caractéristiques, leurs publications en matière de RSE et de réputation.
5. Déterminer grâce à une analyse statistique quels liens peuvent exister entre les différents concepts et ensuite identifier quels secteurs d'activités seraient pertinents pour une étude ultérieure.

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à une recherche en nous basant sur six étapes que nous allons présenter succinctement :

Dans le chapitre 1 nous présenterons les enjeux de la recherche pour les entreprises. Nous parlerons de l'importance de la gestion des crises, notamment avec l'apparition du risque de RSE et du risque de réputation.

Nous illustrerons les conséquences d'une crise RSE d'un point de vue économique (notamment l'impact sur la valeur de la réputation).

Dans le chapitre 2, nous passerons en revue les publications pertinentes pour notre sujet de recherche.

Nous définirons le concept de RSE, comment peut-on mesurer la réputation, quels sont les liens théoriques entre réputation et RSE, réputation et crise et enfin nous définirons plusieurs caractéristiques des crises, notamment leur capacité à se propager à d'autres entreprises.

La revue de littérature nous permettra de délimiter le projet de recherche.

Dans le chapitre 3, nous allons formuler plusieurs propositions. Notre modèle comporte 5 propositions traitant de la réputation des entreprises, de la RSE et des liens entre ces deux concepts en cas de crise.

Dans le chapitre 4, nous présenterons les entretiens qui ont été réalisés et les informations que nous en avons extraites. Ceci nous permettra d'une part d'élargir notre vision du problème à l'aide d'avis de professionnels.

Dans le chapitre 5, nous allons expliquer la méthodologie choisie pour créer la base de données que nous avons utilisée pour faire notre étude statistique. Notamment, comment nous avons choisi les entreprises et les différents facteurs de la base de données seront détaillés.

Dans le chapitre 6, nous analyserons les résultats obtenus grâce à l'étude statistique de la base de données. Ces résultats nous permettront de confirmer l'existence de tendances, notamment d'identifier les secteurs d'activités les plus en pointe en matière de RSE et de réputation.

CHAPITRE 1. MISE EN CONTEXTE

La Responsabilité Sociale et Environnementale est « *Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*¹. »

Les entreprises qui améliorent les conditions de vie (éducation, santé...) de leur communauté, ou encore qui impliquent leurs employés dans les décisions de l'entreprise et prennent en compte leurs demandes sont des entreprises qui pratiquent la RSE.

La RSE a fait ses premières apparitions dans les années cinquante, depuis elle n'a cessé d'évoluer. D'un concept marginal elle est devenue un réel enjeu pour les entreprises. Les pressions viennent de tous bords pour que les sociétés adoptent des pratiques éthiques et responsables envers l'environnement, leurs employés, la société et plus généralement leurs parties prenantes. La responsabilité sociale et environnementale s'inscrit dans plusieurs contextes, dont deux nous intéressent plus particulièrement dans ce projet. La RSE est une évolution nécessaire dans l'entreprise, investir en RSE représente d'une part un coût pour l'entreprise et d'autre part de nouvelles opportunités d'affaires (que nous détaillerons par la suite).

La RSE peut aussi être vue dans un contexte de crise. Les entreprises sont régulièrement confrontées à des crises de différentes envergures. L'attitude responsable d'une entreprise peut jouer un rôle positif dans les chances d'apparition et la gravité de ces crises. D'un autre point de vue, le non-investissement dans la RSE par une entreprise peut représenter une source de crises.

L'accès à l'information par les consommateurs est aujourd'hui extrêmement aisé, des outils comme les sites internet Facebook ou YouTube permettent à l'information de circuler très rapidement et de toucher un très grand nombre de personnes.

¹ Définition de la Commission européenne, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm consulté le 10 mai 2011.

Nous en avons eu un exemple avec les récentes révolutions arabes, catalysées par ces plateformes. Mais ces plateformes mettent aussi en danger les entreprises, par exemple l'entreprise Nestlé a été impliquée dans un scandale révélé par l'ONG Greenpeace sur le réseau social Facebook. Nous détaillerons cette crise dans la suite de ce chapitre.

Les entreprises sont plus que jamais exposées aux risques, notamment celui d'une attitude non éthique. C'est l'émergence d'un risque RSE, les entreprises sont maintenant tenues de mettre en place des actions sociales et environnementales en plus d'avoir une attitude éthique. Elles y engagent directement leur responsabilité.

Ce risque est apparu très rapidement, il oblige les entreprises à s'adapter et à s'en prémunir, certaines entreprises méconnaissent même l'existence d'un tel risque.

La RSE doit se concevoir dans un contexte d'échange avec les différents acteurs de l'entreprise, nous allons maintenant préciser qui sont ces acteurs.

1.1 Définitions préalables

Dans cette partie nous allons présenter quelques concepts nécessaires à la compréhension des différents exemples présentés dans cette mise en contexte. D'autres définitions seront présentées lors de la revue de littérature.

Nous nous appuyons pour ce projet de recherche sur la théorie des parties prenantes (ou « stakeholder theory ») de Freeman (Freeman, 1984).

Freeman n'est pas l'auteur du principe des « parties prenantes », mais il est celui qui l'a le plus diffusé et le plus systématisé dans ses recherches. Les parties prenantes sont toutes les personnes et institutions en relation avec l'entreprise, par exemple les employés, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, etc. Freeman postule que l'entreprise doit essayer de contenter ses parties prenantes et pas uniquement ses actionnaires, son ajout au concept classique des parties prenantes est qu'il l'a développé dans un contexte de grande entreprise privée capitaliste, dans une économie de marché et un système démocratique. Ce sont les caractéristiques dans lesquels nous évoluons. Cette vision moderne prend une place grandissante dans les entreprises et est compatible avec une vision de RSE.

C'est ce que soulèvent (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004) :

« Les parties prenantes servent de base aux domaines d'évaluation de la performance sociétale et constituent les publics cibles de la diffusion d'informations sociétales. Les divers référentiels de management de la RSE sont fondés sur la théorie des parties prenantes. »

La théorie classique (opposée à celle de Freeman), est la théorie des actionnaires (ou « stockholder theory »). Cette théorie veut que les décisions de l'entreprise soient toujours prises dans le but de maximiser les profits des actionnaires. Toutes les ressources de l'entreprise doivent y être consacrées, les actionnaires étant les seuls ayants droit sur l'entreprise.

Nous allons définir le concept de crise qui nous servira durant la suite de ce mémoire.

La mondialisation, l'importance grandissante des médias (Tucker & Melewar, 2005) et l'augmentation continue des connexions rendent aujourd'hui les entreprises hautement dépendantes et augmentent le nombre de crises (Alpaslan, Green, & Mitroff, 2009; Coleman, 2006).

Définissons tout d'abord le concept de crise dans l'entreprise, Pearson & Clair ont mené une revue des études sur le concept de crise et de management des crises (Pearson & Clair, 1998), ils en ont extrait la définition suivante :

« Une crise pour une organisation est un événement à faible probabilité et à très fort impact. Capable de menacer la viabilité de l'entreprise, cet événement est caractérisé par une incertitude des causes, des effets très dommageables et l'assurance que des décisions doivent être prises rapidement ».

Nous voyons qu'une crise est un danger vital pour une entreprise et est souvent très difficile à anticiper. La théorie classique de la gestion de risque tend à oublier que l'entreprise est aussi portée par ses parties prenantes et qu'elles sont des partenaires cruciaux d'une part dans la

préparation d'une éventuelle crise (management du risque), d'autre part dans la récupération d'une crise ayant eu lieu. Les entreprises doivent aujourd'hui identifier leurs parties prenantes clefs dans l'optique de se protéger au mieux d'éventuelles crises (Alpaslan et al., 2009).

Si ces crises globales sont si dangereuses pour l'entreprise, c'est qu'elles affectent une des ressources les plus importantes de l'entreprise, sa réputation.

1.2 Liens entre la RSE et le risque de réputation

La RSE est un problème complexe et multidimensionnel pour l'entreprise, et sa gestion est un point stratégique. (Nelson, 2004). Son importance grandissante est due à plusieurs facteurs :

- La mondialisation, l'ouverture des marchés, les privatisations sont autant de facteurs qui ont amené la RSE à l'agenda des entreprises. Dans ces contextes, les entreprises doivent assumer de nouvelles responsabilités, rendre des comptes à un plus grand nombre d'acteurs et sont de plus en plus surveillées.
- La modernisation de la société permet une circulation de l'information très rapide, une entreprise prise en faute est tout de suite connue mondialement.
- On constate l'émergence d'opportunités liées à la RSE (baisse des coûts, avantages concurrentiels...)

L'entreprise a besoin d'adopter une nouvelle posture pour faire face à ces défis. Il faut désormais gérer ces risques dans le but d'atteindre un état de résilience de l'entreprise. Le constat est que ce sont les acteurs dans l'entreprise et autour d'elle, qui créent cette demande de RSE.

Les entreprises n'ont plus le choix d'ignorer ces acteurs, ce sont des fournisseurs, des employés et bien sûr des consommateurs, qui demandent de façon croissante à être pris en compte dans les décisions. Les récents scandales ont mis à mal la confiance que les parties prenantes avaient dans l'entreprise. L'entreprise a aujourd'hui plusieurs défis à relever. En plus d'être profitable, elle se doit d'être responsable. Ce n'est qu'un des nombreux enjeux de la RSE pour l'entreprise, nous allons en voir d'autres maintenant.

La pression que les différents acteurs de l'entreprise appliquent sur elle l'oblige à repenser ses décisions pour ne plus uniquement se concentrer sur ses résultats financiers. Même si parfois ces deux concepts ne sont pas incompatibles, c'est en effet de plus en plus le cas lorsque les entreprises sont financées par des fonds d'investissement responsables.

1.3 Investissement Socialement Responsable (ISR)

L'investissement socialement responsable consiste en un investissement sur des critères sociaux et environnementaux. La définition précise qu'en donne l'association canadienne pour l'investissement responsable² est que l'ISR « consiste à inclure les préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la gestion et la sélection des investissements ».

Ce type d'investissement est au même titre que « l'investissement classique » à la recherche de profit et de retour sur investissement, mais ces fonds investissent uniquement dans des projets dits « responsables ». Il existe différents types d'institutions pratiquant l'ISR, les programmes d'épargne et d'investissement de grandes banques comme Desjardins proposent des options ISR pour que les sommes épargnées ne soient investies que dans des projets responsables. Il existe aussi des fonds d'investissement qui ne s'intéressent qu'à des projets responsables.

² <http://socialinvestment.ca/francais/>

L'investissement socialement responsable est aujourd'hui en train de devenir une part importante de l'investissement, l'investissement ISR en France représente 68,3 milliards d'euros et une augmentation de 35 % entre 2009 et 2010³. D'autre part en 2008 l'investissement responsable au Canada représenté 608 milliards de dollars. Ceci nous montre que la tendance à ce type d'investissement est très forte.

Les conséquences de cet investissement sont multiples, tout d'abord plus la part d'investissement responsable augmentera et plus les entreprises auront intérêt à développer une attitude responsable pour attirer ces investisseurs. De cette manière, on peut considérer que le choix d'investissement responsable influence indirectement les politiques RSE des entreprises.

1.4 Labels ISR

Un des points importants que nous allons soulever concerne les labels. Nous l'avons expliqué la RSE et l'ISR dans une moindre mesure sont en train de prendre une grande place dans la société. Il est donc normal que beaucoup d'entreprises dénaturent ces concepts pour essayer de s'en approprier les avantages. Dans un but de régulation, plusieurs labels ont été mis en place qui garantissent une confiance aux consommateurs et aux investisseurs.

ISR :

En terme d'investissement responsable, l'association française Novethic (filiale de la Caisse des Dépôts, institution publique) et le CIES (Comité Intersyndical de l'Epargne salariale) sont en pointe. Ces associations ont mis en place un label qui assure aux investisseurs le sérieux des fonds d'investissement se revendiquant ISR.

³ <http://www.novethic.fr/> consulté le 11 septembre 2011

Ils s'intéressent plus particulièrement aux points suivants :

- Prise en compte systématique des enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (critères ESG) dans la gestion du fonds.
- Transparence et accessibilité du processus de gestion.
- Existence d'un reporting extrafinancier du fonds.
- Publication, au moins semestrielle, de la composition exhaustive du portefeuille sous une présentation claire et lisible.

Ces labels sont très reconnus étant donné leur indépendance (filiale d'une entreprise publique et regroupement de syndicats). Cependant au Canada il n'existe pas aujourd'hui de labels permettant d'encadrer l'investissement responsable. Comme l'explique Fabien Durif directeur de l'Observatoire de la Consommation Responsable de l'Université de Sherbrooke :

« Comme les critères d'inclusion et d'exclusion varient d'un fonds à l'autre, comment savoir si un fonds est vraiment environnemental ou responsable? Sans normalisation découlant d'une législation, il est impossible pour le consommateur de les comparer »⁴.

Novethic envisage aujourd'hui de créer un label au Canada, mais ce n'est pour l'instant qu'un projet. Ce manque de clarté est une problématique pour les investisseurs et cela peut contribuer à ralentir l'avancée de l'investissement responsable, notamment au Canada.

Nous allons maintenant illustrer l'impact en terme de retombées négatives d'une crise RSE à l'aide d'exemples d'entreprises ayant subi ce type de crises :

⁴ [http://www.goodplanet.info/Economie/Investissement/Investissements-socialement-responsables/\(theme\)/282](http://www.goodplanet.info/Economie/Investissement/Investissements-socialement-responsables/(theme)/282)
consulté le 12 septembre 2011.

1.5 Le cas Nestlé⁵, comportement non éthique et impact sur la réputation

Pour la fabrication de ses produits, Nestlé utilise de grandes quantités d'huile de palme, cette huile est principalement produite dans les pays d'Asie du Sud-est (pour des raisons climatologiques notamment). Durant l'année 2010, l'ONG Greenpeace a lancé une opération de communication de grande envergure pour dénoncer les pratiques des sous-traitants de Nestlé qui fournissent l'huile de palme.

Greenpeace dénonçait déjà depuis longtemps l'attitude des sous-traitants de Nestlé, Greenpeace les accusait de détruire la forêt indonésienne et de tuer des espèces protégées vivant dans ces forêts pour planter des palmiers et faire face à la demande (émanant notamment de Nestlé). Les sous traitants étaient les premiers fautifs, mais la responsabilité était plus directement imputée à Nestlé qui, en achetant cette huile, encourage ces comportements. L'opération de communication lancée par Greenpeace comprenait notamment, des détournements de spots publicitaires de Nestlé postés sur le site de partage YouTube et des appels à « envahir » la page Facebook de Nestlé (appels envoyés grâce au réseau social Twitter). Ces opérations illustrent bien le concept de crise RSE. L'attitude supposée non éthique de l'entreprise, dans un pays en voie de développement, a été mal perçue par une partie des consommateurs. Cela fait écho aux nouvelles demandes des parties prenantes qui ne veulent plus seulement que l'entreprise produise bien, mais qu'elle produise éthiquement. Le fait qu'une organisation mondiale comme Greenpeace s'empare de l'affaire a permis de médiatiser largement le comportement de Nestlé et donc d'affecter la réputation de l'entreprise. La réponse de Nestlé à ces attaques semble montrer un manque de préparation de l'entreprise à la communication sur les réseaux sociaux. Après avoir intenté plusieurs procès pour faire retirer les vidéos, Nestlé a tout d'abord fermé sa page Facebook puis une fois rouverte a posté des messages jugés autoritaires envers les internautes présents. Aucune discussion ne semble avoir été ouverte avec les internautes.

⁵ Exemple adapté de l'étude http://horngroup.blogs.com/horn_group_weblog/2010/03/brand-monitoring-what-we-can-learn-from-the-nestlefacebook-crisis.html consulté le 10 mai 2011

La réputation pour une entreprise comme Nestlé est un actif critique, et elle s'est retrouvée affectée durant cette crise. D'un point de vue financier, Nestlé a rapidement perdu de la valeur :



Figure 1-1 : Évolution du cours de l'action Nestlé autour du 18 mars 2010 date de la révélation du scandale par Greenpeace. ReadWriteWeb⁶

Nous voyons qu'à la suite de l'annonce par Greenpeace, l'entreprise a perdu une partie de sa valeur. Néanmoins la valeur perdue n'est que de quelques pourcents et a été rapidement regagnée (peut-être à la suite du changement de pratiques annoncées par Nestlé, l'entreprise a annoncé avoir banni les entreprises fautives de ses sous-traitants et avoir mis en place des normes plus strictes pour ses sous-traitants). Toutefois, la baisse ne peut pas être ignorée et elle est sans aucun doute due à la campagne de communication de Greenpeace. Une autre conséquence négative pour l'entreprise est d'avoir été associée à une crise médiatique. L'image de l'entreprise se retrouve dans cette situation en danger. Une étude de ScoutLab⁷ sur le cas Nestlé/Greenpeace montre que dans la période entourant le scandale, 37 % de ce qui s'est dit de Nestlé sur les réseaux sociaux concernait cette crise. On peut penser que ce flot d'informations négatives a affecté la réputation de l'entreprise.

⁶ <http://fr.readwriteweb.com/2010/03/30/a-la-une/greenpeace-nestle-sur-facebook-lart-de-guerre/> consulté le 10 mai 2011

⁷ <http://www.lithium.com/what-we-offer/social-customer-suite/social-media-monitoring> consulté le 10 mai 2011

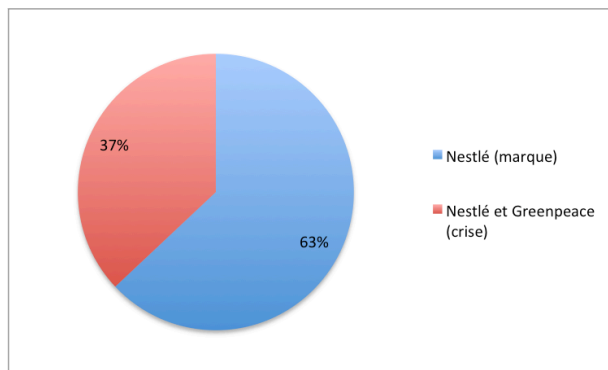


Figure 1-2 : Répartition des discussions concernant la crise Nestlé dans les discussions concernant la marque Nestlé sur les réseaux sociaux.
Horngroup⁸

Ce qui ressort de cet exemple c'est que les entreprises sont aujourd'hui très exposées à ces nouveaux risques. Une entreprise de taille mondiale comme Nestlé n'a pas su réagir à une critique de ses méthodes en matière de responsabilité sociale et environnementale, en effet elle n'a pas ouvert le dialogue, notamment sur les réseaux sociaux (qui les premiers ont réagi aux révélations de mauvais comportements). On identifie aussi le rôle des médias sociaux, en l'espace de quelques jours presque 40 % des discussions autour de la marque concernait cette crise, cette proportion est extrêmement importante. Cet exemple conforte l'idée que la responsabilité sociale et environnementale est un enjeu majeur pour les entreprises notamment concernant leur capital réputation. D'autre part, cet exemple illustre aussi le rôle des nouveaux médias dans la propagation des crises.

L'exemple de Nestlé n'est pas un cas isolé, la liste des entreprises ayant perdu de la valeur après une catastrophe environnementale est longue. Une étude de Knight et Pretty (Knight & Pretty, 1995) présente l'évolution boursière de plusieurs entreprises après qu'elles aient subi une crise.

Voici quelques exemples d'entreprises présentés dans l'étude.

⁸

http://horngroup.blogs.com/horn_group_weblog/2010/03/brand-monitoring-what-we-can-learn-from-the-nestlefacebook-crisis.html consulté le 10 mai 2011

1.6 Bhopal, une gigantesque catastrophe environnementale⁹

Le cas Bhopal est une catastrophe ayant eu lieu en 1984 en Inde. Elle a été qualifiée de pire catastrophe chimique de l'histoire. L'entreprise américaine Union Carbide a implanté en 1978 une usine de production de pesticides dans la petite ville de Bhopal située à 600 km de New Delhi. L'implantation de l'usine s'accompagne du raccordement au réseau d'électricité et d'eau courante, attiré par ces infrastructures et par le travail que fournissait l'usine, de nombreux travailleurs sont venus s'installer à Bhopal. La population est ainsi passée de 385 000 habitants en 1971 à 800 000 en 1984. Toutes ces personnes se sont entassées dans des bidons ville autour de l'usine, jusqu'aux grillages entourant l'enceinte de l'usine.

L'usine a eu depuis sa construction de nombreux problèmes de sécurité, des fuites de gaz entre 1981 et 1983 auraient entraîné la mort d'une personne et une cinquantaine d'autres auraient été blessés. Au point que la population autour de l'usine était habituée à entendre la sirène d'alerte, elle se déclencher très régulièrement et souvent pour aucun motif visible. À partir de 1982, les mauvais résultats financiers de l'usine font envisager une fermeture, le gouvernement indien souhaitant conserver l'usine ouverte, Union Carbide s'engage dans une réduction des coûts d'exploitation en licenciant progressivement le personnel qualifié pour le remplacer par du personnel moins qualifié et moins cher ou en ne le remplaçant pas.

Dans la nuit du 2 au 3 décembre 1984, l'usine tourne au ralenti avec des effectifs très réduits, une série d'erreurs humaines et de négligences graves entraîne le déversement d'un nuage de gaz mortel. Les employés ne préviennent les secours que très tard, rendant impossible l'évacuation des personnes vivant autour de l'usine. Ces personnes, habitués au signal d'alarme n'ont pas évacué la zone. La centaine de milliers de personnes vivant autour de l'usine est réveillée en pleine nuit par le gaz, s'ensuit une panique pour fuir qui entraînera de nombreux décès. Durant cette nuit, le gouvernement indien estime que 3828 personnes sont mortes et plus de 300 000 blessés. Le PDG d'Union Carbide s'est rendu sur les lieux le 4 décembre, il sera

⁹ Exemple adapté de <http://www.pondichery.com/french/litterature/inde/bhopal.htm> consulté le 10 mai 2011

immédiatement arrêté et expulsé. La catastrophe de Bhopal est considérée comme la pire catastrophe chimique à ce jour de part les conséquences qu'elle a pu avoir sur les vies humaines et l'environnement.

D'un point de vue économique, la catastrophe a eu un impact très important sur l'entreprise Union Carbide. La catastrophe environnementale et humaine (mettant directement en cause la politique RSE de l'entreprise) a fait sévèrement chuter l'action de l'entreprise, on voit dans son évolution boursière que la chute initiale a été de plus de **30 %**. Pour le seul mois de décembre, l'action a chuté de 52 \$ à 32 \$. D'autre part, la note de crédit de l'entreprise a été abaissée au niveau minimum, entraînant une hausse des coûts d'emprunts. Les conséquences ne se font pas attendre, dès l'été 1985 les rumeurs d'OPA sur l'entreprise, très affaiblie, se font de plus en plus pressantes. Ces rumeurs font remonter le prix de l'action jusqu'à son niveau initial de 60 \$. En août 1985 un concurrent d'Union Carbide, GAF Corporation lance une OPA sur l'entreprise. Après plusieurs offres de GAF et contre offre d'Union Carbide pour le rachat d'actions (jusqu'à un prix de 78 \$ par action), GAF se retire en décembre et réalise une plus value de 90 millions de dollars sur les actions Union Carbide qu'elle détenait. Le graphique suivant illustre les différentes phases qu'a traversées l'entreprise. Tout d'abord, la chute initiale après la catastrophe, puis la période de spéculation qui a entraîné une remontée spectaculaire du prix de l'action.

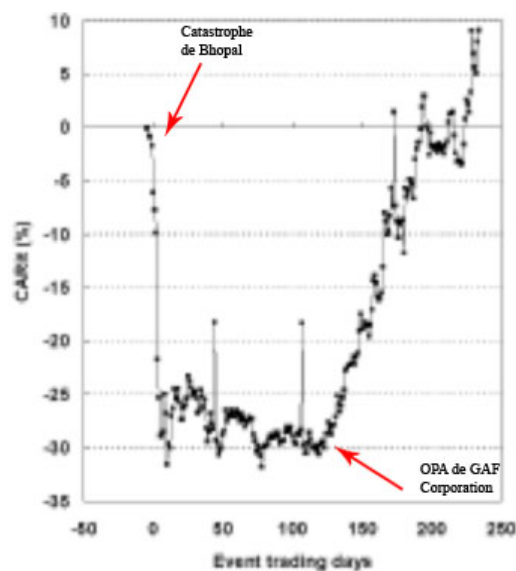


Figure 1-3 : Évolution boursière de l'entreprise Union Carbide après la catastrophe de Bhopal. (Knight & Pretty, 1995)

Après les tentatives de rachats par GAF Corporation, Union Carbide s'est engagé dans une bataille juridique en Inde pour désigner les responsables de la catastrophe. Après quatre ans de procédure, l'entreprise est condamnée à verser 470 millions de dollars à l'état indien. Somme jugée dérisoire étant donné le nombre de victimes. L'entreprise a été rachetée en 1999 par le géant chimique DOW qui conteste son devoir d'indemnisation envers les victimes de Bhopal, l'affaire est toujours en court. Il est intéressant de noter que DOW n'a pas eu peur de mettre en danger sa réputation en rachetant Union Carbide qui sera toujours associée à la catastrophe de Bhopal. De plus l'entreprise DOW en refusant d'indemniser les victimes au nom d'Union Carbide prend le risque de voir sa réputation affectée.

1.7 Sandoz, catastrophe environnementale

L'entrepôt de produits chimiques de l'entreprise Sandoz près de Bale a subi un grave incendie le 1^{er} novembre 1986. Pour éteindre l'incendie, les pompiers ont déversé une grande quantité d'eau qui est allée polluer durablement le Rhône (lui donnant une couleur rouge et interdisant toute forme de pêche pour une durée de 6 mois). Cette catastrophe environnementale a eu une forte influence à court terme sur l'action de l'entreprise :

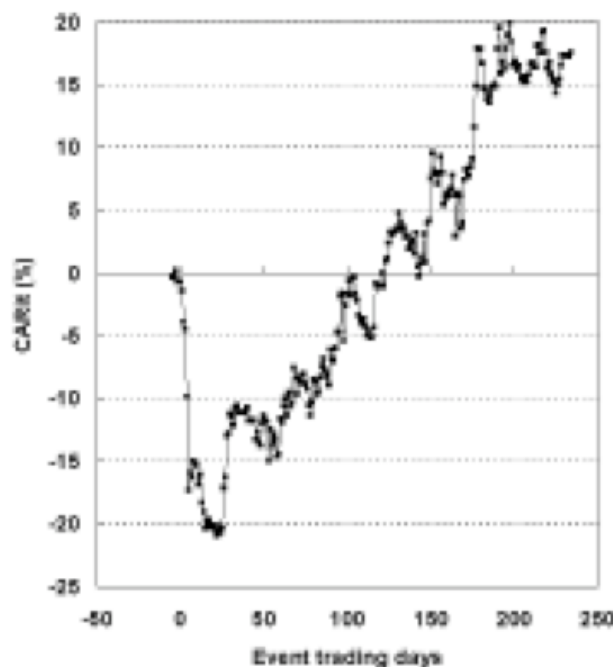


Figure 1-4 : Évolution boursière de l'entreprise Sandoz après la catastrophe de Bale.
(Knight & Pretty, 1995).

On voit que la chute initiale a atteint les **20 %** néanmoins, à la différence du cas Bhopal, l'entreprise a, après une 50 aines de jours, recommencé à gagner la valeur perdue. On peut imaginer que l'absence de victimes humaines a diminué l'exposition médiatique de cette catastrophe et par là facilité le recouvrement de la valeur boursière. L'entreprise aura mis à peu près 150 jours à retrouver son niveau de valeur boursière initiale.

1.8 BP, une catastrophe environnementale

Le 20 avril 2010, une explosion suivie d'un incendie a eu lieu sur la plateforme Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique. Cette plateforme pétrolière louée par le groupe britannique British Petroleum a créé une gigantesque marée noire qui a déversé une quantité évaluée à 780 millions de litres de pétrole dans le golf du Mexique. L'entreprise BP a mis plus de 100 jours à boucher la fuite. Le groupe BP a évalué en juin 2010 avoir dépensé plus d'un milliard de dollars sur la catastrophe. En plus des conséquences écologiques majeures, l'entreprise a subi une chute boursière impressionnante. Le titre BP s'échangeait à 60 \$ au moment de la catastrophe, un mois après la catastrophe, le titre valait 40 \$ et était toujours en chute.



Figure 1-5 : Évolution du cours de l'action BP après la catastrophe. Learningstocks.net¹⁰

Cette catastrophe, la plus importante de 2010 et la plus médiatisée est un nouvel exemple des dégâts qu'une entreprise peut subir sur sa réputation et ses résultats financiers après des crises sociales ou environnementales.

¹⁰ <http://www.learningstocks.net/wp-content/uploads/2010/06/BP-Chart.jpg>

On mesure la prise de conscience de l'opinion lorsqu'on met en perspective la catastrophe de BP et celle de l'Exxon Valdez. Le 24 mars 1989, le pétrolier Exxon Valdez heurte un récif et s'échoue en Alaska. Il déverse plus de 40 000 tonnes de pétrole dans l'océan créant une gigantesque marée noire. À l'époque le président républicain Georges Bush Sr ne se rend pas sur les lieux et ne fait aucune déclaration. La majorité de la population américaine considère que le problème ne concerne que la société Exxon propriétaire du navire, la politique par rapport à la catastrophe se résume par la phrase « Exxon's oil, Exxon's problem »¹¹.

Lors de la catastrophe plus récente de BP, on a vu une attitude très active du président Obama, présent rapidement sur les lieux. Les journaux, très discret lors de l'Exxon Valdez ont été dans pour cette catastrophe très virulents. On ne peut pas encore comparer les pertes financières des deux catastrophes, les procès de BP n'ayant pas encore eu lieu.

Néanmoins, de part l'attitude des politiques et de l'opinion, on comprend que la problématique environnementale a pris une toute autre dimension durant les dernières décennies. Alors qu'Exxon avait été laissé relativement tranquille (comparativement à l'ampleur du désastre) par les journaux et les politiques, BP a été immédiatement attaqué et l'étau ne s'est pas relâché.

Ce qu'on peut retenir de ces trois exemples est qu'au-delà de la catastrophe, les entreprises qui voient leur réputation touchée mettent longtemps à récupérer financièrement de ces crises. Nous l'avons vu avec l'exemple de Bhopal qui a eu besoin de plusieurs centaines de jours et d'une bulle spéculative pour récupérer de la valeur ou encore BP qui n'a pas réussi à inverser la tendance depuis l'accident. Parfois les entreprises n'arrivent pas à récupérer une réputation et à terme déposent le bilan ou se font racheter, ce qui aurait pu arriver à Bhopal si l'entreprise n'avait pas eu les ressources financières nécessaires pour éviter son rachat.

Il existe de nombreux autres exemples où la RSE des entreprises a été mise en cause (Nike et le travail des enfants, McDonald's et l'obésité, les entreprises pharmaceutiques et leur politique de prix en Afrique...) qui montrent qu'une catastrophe environnementale affecte fortement les résultats financiers des entreprises et d'autant plus leur image auprès du public. Néanmoins, on le

¹¹ <http://www.agoravox.fr/actualites/environnement/article/de-l-exxon-valdez-a-deepwater-79941>

voit dans les figures présentées précédemment ces problèmes n'affectent pas toujours la santé financière à long terme, mais toujours à court terme.

Nous avons précédemment évoqué le risque RSE, mais la RSE est aussi considérée par de nombreux auteurs comme une source d'avantages. Des entreprises se servent de leurs performances sociales et environnementales comme principal argument de vente. On pense notamment à une entreprise comme Patagonia.

1.9 Patagonia ou comment profiter des opportunités de la RSE

L'entreprise Patagonia¹² est une entreprise qui produit des articles textiles de haute qualité. Cette entreprise s'est fait connaître grâce à ses choix stratégiques résolument orientés vers le respect des personnes et de la nature. L'entreprise produit des vêtements à base de matière recyclés, elle reverse une partie de son chiffre d'affaires pour la protection de l'environnement, elle laisse des plages de temps libre (rémunérées) à ses employés pour s'investir dans des causes environnementales ou sociales.

À côté de cela, l'entreprise a de très bons résultats commerciaux et jouit d'une réputation excellente auprès du public. Patagonia est un cas d'école (Teulon, 2006) où les problématiques de responsabilité sociale et environnementale sont utilisées comme avantages concurrentiels par l'entreprise. Comme l'explique Hélène Teulon dans son article, Patagonia a fait des choix qui allaient, à première vue, à l'encontre de l'intérêt financier de l'entreprise. Ils se sont par exemple retirés du marché des pitons où ils étaient leader mondial, ils ont réduit leur gamme de produits et ont choisi de ne pas faire de publicité. Cependant, ces choix motivés par des intérêts environnementaux n'empêchent pas l'entreprise d'afficher une croissance régulière et d'engendrer des bénéfices. Il semblerait que l'attitude respectueuse de l'environnement de l'entreprise lui confère un avantage (difficilement mesurable) que l'on retrouve dans ses résultats.

Patagonia est un exemple de l'utilisation des avantages commerciaux de la RSE.

¹² <http://www.patagonia.com>

Cependant, les avantages d'une bonne RSE sont aussi humains. Les nouvelles générations prennent de plus en plus en compte les actions RSE des entreprises lorsqu'ils choisissent un emploi (Lévesque, 2008). Être une entreprise reconnue dans ce domaine peut aider au recrutement de talents et à leur conservation.

Les enjeux pour l'entreprise sont donc doubles, d'une part elle doit s'assurer de ne pas se mettre en péril en négligeant la RSE. D'autre part, elle doit pouvoir capter tout le potentiel que représente la RSE auprès des consommateurs et de ses parties prenantes en général. Si elle capte ce potentiel son capital réputation va se retrouver bonifier et l'entreprise pourra profiter des nombreux avantages d'une bonne réputation. Nous allons maintenant préciser les problématiques que pose la réputation.

1.10 Les enjeux de la réputation pour l'entreprise

Nous avons vu dans la section précédente que la RSE à travers la réputation, pouvait avoir une influence importante sur la santé financière des entreprises. La réputation est un actif critique à haute valeur pour l'entreprise, lorsque la réputation d'une entreprise est touchée les conséquences sont importantes, notamment financièrement. L'étude de l'entreprise Oxford Metrica¹³ (Oxford Metrica, 2011) « Reputation review 2011 » montre bien l'importance de la réputation dans les entreprises aujourd'hui. La société a développé un indicateur appelé « ValueReaction » qui isole l'impact des crises sur le cours de l'action des entreprises. Ils ont publié dans l'édition 2011 du rapport « Reputation review » un classement des 10 principales crises ayant eu un impact important sur la réputation des entreprises en 2010. Beaucoup de secteurs d'activités sont représentés (de la production pétrolière aux banques), c'est une problématique qui touche les entreprises de tous les secteurs.

¹³ <http://www.oxfordmetrica.com>

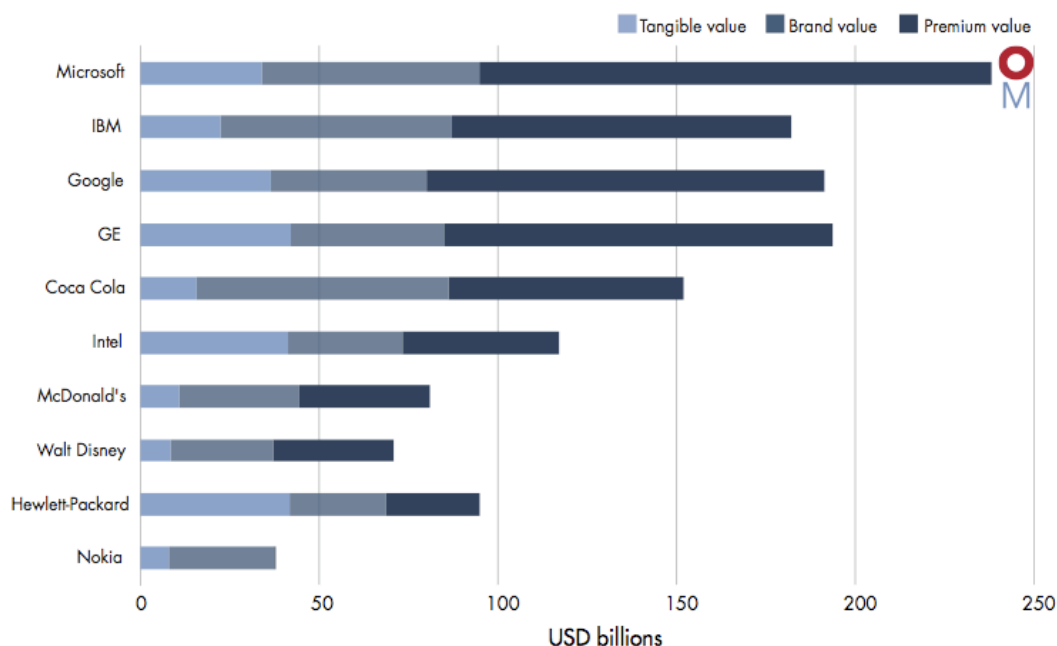
Tableau 1-1 : top 10 des crises ayant atteint la réputation des entreprises en 2010.
(Oxford Metrica, 2011)

Date	Compagnie	Évènement	Valeur perdue ¹⁴	
24 juin	Apple	Antenne iPhone4	-2,4 %	-\$5,965m
15 janvier	Johnson & Johnson	Rappel de produit	-7,7 %	-\$13,816m
4 novembre	Rolls-Royce	Panne de moteur	-9,0 %	-\$1,764m
16 avril	Goldman Sachs	Allégations de fraudes	-12,6 %	-\$12,637m
6 août	Hewlett-Packard	Démission du PDG	-18,5 %	-\$20,009m
21 janvier	Toyota	Problème de sécurité	-20,2 %	-\$31,355m
20 avril	B.P	Explosion et fuite de pétrole	-29,0 %	-\$53,500m
26 mars	Acino	Rappel de produit	-49,3 %	-\$248m
23 janvier	Foxconn	Suicides d'employés	-49,5 %	-\$4,097m
26 avril	Allied Irish	Crise bancaire	-80,0 %	-\$1,417m

Ce qui ressort de ce tableau est l'importance des pertes qui peuvent être engendrées par une atteinte à la réputation. Certaines entreprises ont perdu jusqu'à 80 % de leur valeur et jusqu'à 53 milliards de dollars en valeur boursière après une crise

¹⁴ La valeur de la perte de réputation est évaluée à l'aide de l'indice ValueReaction sur le cours boursier de l'entreprise.

La réputation est un actif intangible, il est donc dur d'évaluer précisément sa valeur dans l'entreprise. Oxford Metrica publie dans son rapport « Reputation review » un classement des 10 entreprises (de taille mondiale) où la réputation a le plus d'importance. Cette étude au cas par cas nous permet de comprendre l'importance de la réputation dans la valeur d'une entreprise :



**Figure 1-6 : Top 10 des entreprises dont la réputation a le plus de valeur en 2010.
(Oxford Metrica, 2011)**

Nous voyons qu'une entreprise a « trois valeurs » :

- Valeur tangible « Tangible value » qui correspond aux actifs réels de l'entreprise
- Valeur de la marque « Brand value » qui correspond à la valeur de la réputation évaluée par l'entreprise Interbrand¹⁵
- Valeur prime « Premium value » qui correspond à la valeur supplémentaire qu'a l'entreprise en bourse (comparé à la valeur tangible) et qui n'est pas incluse dans la valeur de la marque.

¹⁵ <http://www.interbrand.com>

Ce que l'on peut voir c'est que la plupart de ces entreprises ont une valeur intangible (de réputation) plus importante que leur valeur tangible. On comprend à ce moment l'importance de la gestion de la réputation.

1.11 Conclusion chapitre 1

Cette mise en contexte nous montre quels sont les nouveaux défis que les entreprises doivent relever aujourd'hui. Elles doivent s'adapter à la demande de la part des parties prenantes : une plus grande responsabilité sociale et environnementale. Nous avons vu à travers quelques exemples que si les entreprises ne s'adaptent pas elles s'exposent à un risque. Risque d'autant plus grand que le développement des médias accélère la transmission de l'information. Les conséquences d'une crise RSE sont de plusieurs types, nous avons vu qu'une crise affecte les résultats d'une entreprise autant que sa réputation. L'enjeu est de taille, car nous l'avons vu, la réputation d'une entreprise peut avoir une valeur supérieure à celle de ses actifs tangibles. Le cas Nestlé nous montre que, les entreprises aujourd'hui ne sont pas toujours prêtes à faire face à ces crises. Ces crises peuvent apparaître très rapidement et faire d'énormes dégâts sur la réputation (et donc sur leur valeur).

CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE

Le chapitre précédent nous a montré les enjeux que représentent la réputation et la RSE pour les entreprises. Nous allons maintenant définir plus précisément ces concepts. Dans un premier temps, nous expliquerons en détail la définition de la responsabilité sociale et environnementale. Nous nous pencherons ensuite sur les caractéristiques de la réputation.

2.1 Définition de la RSE

La responsabilité sociale et environnementale est un concept récent. Sa formalisation n'a réellement commencé que dans les années soixante, mais ce concept est aujourd'hui un sujet majeur dans les entreprises. Cependant, cela fait longtemps que les entreprises ont compris leur devoir ou leur intérêt à prendre soin de leur communauté ou de leur environnement.

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est un concept utilisé par les entreprises, bien qu'il ne soit pas clairement défini (les gestionnaires eux-mêmes ont du mal à en donner une définition claire. Cette liberté dans la définition permet aux entreprises d'y inclure un large éventail d'actions (philanthropie, réduction des coûts, développement technologique...). Cet attrait pour la RSE est aussi dû à une forte demande des consommateurs et des institutions. Une étude menée par la firme de relations publiques Edelman (Edelman 2010) montre que 87 % des Américains pensent (en 2010) que les entreprises doivent donner autant d'importance à leur communauté et à leurs affaires. Cette étude montre aussi que 62 % des Américains pensent que les entreprises ne peuvent plus se contenter de donner de l'argent, mais doivent s'impliquer plus dans leur communauté.

Dans un premier temps, il est intéressant de faire une revue des définitions de la RSE pour en comprendre le concept. Cette revue n'a pas vocation à être exhaustive, elle consiste à faciliter la compréhension du concept RSE et d'en soulever les ambiguïtés. Une revue plus complète est disponible dans les ouvrages de Carroll, Thomas et Nowak (Carroll, 1999; Thomas & Nowak, 2006).

2.1.1 Des définitions multiples

2.1.1.1 Une perspective idéologique

L'une des premières apparitions de la RSE dans la littérature date de 1953 et d'un texte de Bowen, dans lequel il s'interroge sur ce que l'on peut attendre des entreprises en terme d'actions sociales. Sa définition de la RSE est plus centrée autour du domaine social qu'environnemental. Son point de vue est que l'entreprise ne doit pas considérer sa responsabilité sociale comme auxiliaire, mais bien comme une part complète de ses devoirs. Pour cette affirmation, il est considéré comme le père de la RSE (Bowen, 1953; Carroll, 1999). Plusieurs publications de cette époque soutiennent l'argumentation de Bowen (Eells, 1956; Heald, 1957, 1970; Selekman, 1959).

2.1.1.2 La RSE un investissement à long terme

Davis en 1960 évoque la RSE à travers son intérêt économique, pour lui la responsabilité sociale fait référence à une action prise au-delà de l'intérêt purement économique, mais il précise tout de même que cette action est de nature à apporter des bénéfices à l'entreprise à long terme. D'autre part, un désengagement de l'entreprise dans l'action sociale est vu comme un risque de perte de pouvoir social à terme (Davis, 1960).

L'idée que l'entreprise doit dépasser sa fonction économique pour améliorer la société se répand (McGuire, 1963), néanmoins Davis a posé les premières pierres du débat contemporain sur le lien entre RSE et retombées économiques. En effet encore aujourd'hui le débat n'est pas tranché, il n'existe pas de consensus à savoir si la RSE a un impact financier positif pour l'entreprise.

2.1.1.3 La RSE démarche volontaire de l'entreprise

À cette époque, l'idée reste qu'avec la RSE l'entreprise doit accepter de supporter certains coûts dont il est parfois difficile de mesurer les retombées (positives ou négatives) (Walton, 1967). Walton met aussi l'accent sur le caractère volontaire que doit prendre la RSE pour les entreprises, au contraire d'une démarche coercitive plus classique.

Le comité pour le développement économique¹⁶ (CDE/CED) s'est penché sur la question de la RSE et a produit lui aussi une définition. Cette définition explique que le rôle de l'entreprise dans la société n'est plus uniquement de produire des biens et des services, mais aussi de contribuer activement à un mieux-être social (Comitte for Economic Development, 1971). Un sondage conduit par Opinion Research Corporation en 1970 (Opinion Research Corporation in Carroll, 1999) a montré que les deux tiers des répondants s'attendent à ce que l'entreprise joue un rôle actif dans l'amélioration du bien-être social.

Ce sondage a encouragé le comité à produire un modèle pour compléter leur définition. Une entreprise est au centre de trois cercles, un premier qui représente sa fonction de créatrice d'emplois et de valeur, un second représente l'exercice de cette fonction de manière responsable envers l'environnement et leurs employés, le troisième considère l'entreprise dans ses actions volontaires pour s'investir dans la communauté et les changements sociaux.



Figure 2-1 : Illustration du modèle développé par le CDE. (CDE, 1971)

¹⁶ « Committee for Economic Development » <http://www.ced.org/>

L'intérêt de cette définition est qu'elle reflète le travail d'un groupe issu du monde du travail et du domaine public. Ce modèle est globalement accepté, il a été retravaillé par la suite notamment par (Sethi, 1975) qui propose trois stades pour le comportement d'une entreprise envers la politique sociale. L'obligation sociale revient à se conformer aux demandes légales et économiques. La responsabilité sociale caractérise l'entreprise qui va plus loin que les demandes légales (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Et enfin la réponse sociale, qui est le dernier niveau, lorsque l'entreprise adapte sa réponse aux besoins sociaux. Ce stade d'anticipation a été traité par d'autres auteurs (Ackerman, 1973; Ackerman & Bauer, 1976).

Par la suite une nouvelle problématique a émergé, celle de la motivation des participants. Manne et Wallich (Manne & Wallich, 1972) s'intéressent à ce problème, il est très dur de savoir si une action posée par une entreprise est uniquement à but économique ou vient d'une attitude responsable. Ce problème en pose un autre, plus contemporain, le « Greenwashing¹⁷ », à savoir ce qui est réellement de la RSE et ce qui n'est que de la poudre aux yeux (Manne & Wallich, 1972).

Les publications s'intéressent plus aujourd'hui à l'impact économique de la RSE (McWilliams & Siegel, 2001), les premières définitions s'intéressent surtout aux raisons idéologiques que peuvent avoir les entreprises qui investissent en RSE. Ces définitions commencent à dériver vers une dominante économique (Welford & Frost, 2006), qui précise les efforts que les entreprises doivent consentir pour implanter une politique RSE et les éventuelles retombées qu'elles peuvent attendre (McWilliams & Siegel, 2001).

¹⁷ On dit d'une entreprise qu'elle fait du « greenwashing » quand elle communique sur des actions environnementales qu'elle ne prend pas. Le but étant de se donner une image d'entreprise responsable sans en être une.

2.1.1.4 La RSE n'est pas du domaine de l'entreprise

Cependant, tous les auteurs ne voient pas la responsabilité sociale comme un devoir ou une obligation de l'entreprise. Milton Friedman prix Nobel d'économie a défini la responsabilité d'une entreprise comme suit : « *il y a une, et une seule responsabilité sociétale de l'entreprise – d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses profits* ». (Friedman, 1962)

Il y a des voix qui s'élèvent contre l'idée d'un travail social supplémentaire de la part de l'entreprise, Friedman considère que les responsabilités sont liées aux personnes et que l'entreprise n'en est pas une. Une voix dissonante (Friedman, 1962) se fait entendre par l'intermédiaire du courant libéral, ce courant considère que ce n'est pas le rôle de l'entreprise de s'occuper de politique sociale, la production de biens et services serait tout ce qu'elle doit faire pour le bien social. Toutefois, il n'y a pas de consensus sur la définition de la RSE, certains auteurs pensent même qu'on ne peut pas définir ce concept (Jackson & Hawker, 2001). Il existe cependant des pistes qui sont communément admises en Europe et aux États-Unis. Les points clefs sont (Nelson, 2004) [Notre traduction] :

La RSE consiste à dépasser le stade de la philanthropie pour institutionnaliser le concept dans l'entreprise :

« Les entreprises ont compris la différence qui existe aujourd'hui entre philanthropie et RSE, elles doivent gouverner leur entreprise en accord avec la loi et en s'assurant qu'elles ne font rien qui va à l'encontre du bon développement des communautés. Elles doivent s'investir dans une relation plus poussée avec leurs parties prenantes. Essayer de concentrer leurs actions RSE sur leur coeur de métier pour en tirer le maximum. S'investir dans la formulation des politiques publiques pour les influencer positivement. »

La RSE consiste à dépasser les relations publiques pour offrir une plus grande responsabilité envers les parties prenantes :

« Le pouvoir grandissant des parties prenantes met les entreprises sous le coup de critiques virulentes. Un des actifs les plus importants d'une entreprise est la confiance qu'elle inspire. Les entreprises doivent donc aujourd'hui prouver à leurs parties prenantes et aux investisseurs (plus classiquement) que les informations qu'elles communiquent sont crédibles. »

La RSE consiste à dépasser la « simple » conformité pour une plus grande implication des principes et valeurs de l'entreprise :

« La RSE implique pour l'entreprise un changement de mentalité. L'entreprise traditionnellement se conforme à la loi, elle doit apprendre à aller plus loin que la loi pour restaurer la confiance que ses parties prenantes lui accordent. »

Maintenant que nous avons défini plus précisément le concept de la RSE, nous allons nous pencher sur les problématiques de réputation.

2.2 La réputation d'une entreprise

La réputation des entreprises a pris une importance particulière ces dernières années, notamment avec certains scandales médiatiques comme celui de Worldcom la plus grande fraude comptable de l'histoire des États-Unis ou encore d'Enron où les dirigeants ont caché l'état de faillite de l'entreprise. Le cas d'Enron est particulièrement intéressant, car il emmène dans son sillage l'entreprise Andersen (démantelée en 2002). Cette entreprise d'audit financier a couvert la fraude d'Enron et a, par là même perdu l'intégralité de son capital réputation. L'entreprise en plus d'être confrontée à des difficultés judiciaires a perdu ses clients en même temps que sa réputation (Pharoah, 2003).

Il n'existe pas non plus de consensus sur la définition de la réputation, cependant une définition est communément admise, la réputation est « *la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents* » (Philippe & Durand, 2009). La réputation est aujourd'hui un actif à part entière des entreprises, un actif intangible qui se crée principalement à partir des actions passées de l'entreprise. Elle peut lui rapporter un bénéfice (pas toujours monétaire), (Deephouse, 2000; Elsbach & Kramer, 1996; J. Fombrun, 1996; J. Fombrun & Shanley, 1990; Hall, 1992, 1993; Martins, 1998; Wilson, 1985) mais elle peut aussi être une grande menace. Les entreprises ont bien compris l'importance de leur réputation d'autant plus que cette réputation semble influencer les comportements d'achats des consommateurs. Selon une étude du cabinet Bensimon Byrne, deux tiers des Canadiens déclarent que la réputation de la marque a un impact significatif sur leurs choix d'achats (Byrne, 2010).

Les bénéfices d'une bonne réputation pour une entreprise sont multiples (Rindova, Williamson, Petkova, & Sever, 2005), une meilleure relation avec les parties prenantes (Benjamin & Podolny, 1999; Deephouse, 2000; Dollinger, Golden, & Saxton, 1997; Weigelt & Camerer, 1988) des barrières d'accès aux marchés plus faibles (Beatty & Ritter, 1986), l'accès au capital est facilité (Milgrom & Roberts, 1986), une bonne rétention des employés et un meilleur recrutement (Stigler, 1962), un avantage concurrentiel qui peut se répercuter sur les prix

(Shapiro, 1982, 1983), moins de volatilité sur les cours des actions, moins de sensibilité aux changements législatifs, et enfin des éventualités de crises plus faibles (Larkin, 2003). Ces bénéfices sont pertinents et stables, ils résultent d'un avantage qu'une entreprise a et que les autres entreprises ne possèdent pas toutes (Barney, 1991; Hall, 1992).

D'après une étude menée auprès de 800 chefs d'entreprises en Europe et aux États-Unis (Pharoah, 2003) les principaux facteurs qui pourraient influencer négativement la réputation de leur entreprise sont (de manière décroissante) : une critique de leur produit dans les médias, un comportement non éthique de leur entreprise, un bouleversement de leur production, un procès, une critique sur la sécurité de leur produit par un groupe de pression, une même critique par le gouvernement et enfin des critiques de leurs produits sur internet.

La médiatisation est le point le plus important dans ces facteurs, mais on peut aussi noter l'attitude éthique de l'entreprise.

Les entreprises, extrêmement soucieuses de leur réputation, sont à la recherche de leviers pour éliminer sa volatilité. Un des leviers qui est aujourd'hui proposé est d'utiliser la RSE comme « assurance » lors de crise (C. Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Klein & Dawar, 2004; Schnietz & Epstein, 2005). Dans cette hypothèse la RSE jouerait le rôle de parachute lors d'une crise, l'entreprise pourrait utiliser ses actions en terme de RSE pour rester crédible et tenter de garder la confiance de ses parties prenantes.

L'étude menée par (Pharoah, 2003) nous apprend aussi que les chefs d'entreprises sont conscients de la montée du concept de Responsabilité Sociale et Environnementale, la très grande majorité des chefs d'entreprises européens étaient persuadés en 2002 que la RSE allait continuer à prendre de l'importance dans l'entreprise. Pour profiter des bénéfices d'une bonne réputation, il faut dans un premier temps comprendre ce que représente la réputation, et quels facteurs la compose.

2.2.1 Composition de la réputation

Nous allons, dans cette partie, essayer d'identifier les facteurs qui font la réputation d'une entreprise. Le but étant de comprendre quels sont les leviers qui agissent sur la réputation, pour identifier les dangers auxquels font face les entreprises. Nous avons précédemment défini la réputation comme : « La manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents ». Pour bien comprendre les facteurs qui composent la réputation, il faut comprendre que la réputation est le fruit d'une construction émotive et rationnelle des informations données par l'entreprise et le marché. (Deephhouse, 2000; J. Fombrun, 1996; J. Fombrun & Shanley, 1990; Philippe & Durand, 2009; Rindova et al., 2005).

L'analyse de (Herbig, Milewicz, & Golden, 1994; Rindova et al., 2005) nous montre que la réputation se construit d'une part par l'évaluation d'attributs de l'entreprise (qualité des produits, marketing, innovation...), et d'autre part par « une perception et une reconnaissance collective de l'organisation » (Philippe & Durand, 2009). Cette seconde partie étant plus dure à mesurer, car plus subjective.

Nous allons maintenant nous intéresser plus précisément aux facteurs qui composent la réputation. Pour cela, nous allons nous intéresser aux outils existants pour mesurer la réputation, en effet en comprenant les mécanismes de mesure nous aurons accès à une décomposition de la réputation.

2.2.2 Mesure de la réputation

Mesurer sa réputation est un défi, en effet il n'existe pas de consensus sur une méthode de mesure. Il existe différentes méthodes et différents modèles, mais aucun ne fait aujourd'hui l'unanimité. Les méthodes les plus avancées pour mesurer la réputation ont été développées par des entreprises produisant des classements. Il y a beaucoup d'organisations qui publient des classements d'entreprise par réputation. Le plus connu d'entre eux est le classement MAC (Most Admired Company) publié par la revue Fortune. Il n'est cependant pas le seul classement, parmi les plus utilisés nous retrouvons :

- Fortune AMAC (spécifique aux Etats-Unis)
- Manager Magazin
- Management Today
- Asian Business
- Far Eastern Economic Review
- Financial Times
- Industry Week
- Fortune GMAC
- Reputation Quotient
- Corporate Personality Scale
- Stakeholder Performance Indicator and Relationship Improvement Tool

Tous ces classements ont différentes méthodes pour classer les entreprises (Fombrun, Gardberg et al. 2000). Les facteurs qu'ils ont retenus sont généralement les mêmes que ceux du classement Fortune (que nous préciserons dans la suite cette section), ils varient uniquement par leurs pondérations ou par les entreprises qu'ils classent (classement par région ou pays).

Le classement le plus connu, celui de Fortune Magazine, consiste à interroger les journalistes, CEO et analystes financiers dans le but de classer les entreprises qu'ils admirent le plus. Les questions portent sur huit caractéristiques de la réputation (identifiées comme tel par Fortune) (Hillenbrand & Money, 2007) :

- Capacité d'innovation
- Santé financière
- Qualité des employé(e)s
- Utilisation des actifs de l'entreprise
- Valeur des investissements long-terme
- Responsabilité sociale
- Qualité du management
- Qualité des produits et services

Cependant ce classement a reçu de nombreuses critiques, critiques dont Fortune Magazine est conscient, étant donné qu'elles sont inhérentes à l'exercice. Mesurer quelque chose d'aussi intangible que la réputation entraîne des limitations aux résultats. Dans le but d'améliorer les résultats de ces classements, l'institut Reputation Institute¹⁸ a développé un index en décomposant en un nombre plus grand de facteurs la réputation. De cette manière, les parties prenantes ont une place plus importante dans leur classement que dans celui de Fortune (qui donne beaucoup de poids aux performances financières)¹⁹.

¹⁸ <http://www.reputationinstitute.com/>

¹⁹ Nous n'avons pas précisé ici les échelles et pondérations utilisées par ces classements, ce sont des informations qui ne sont pas toujours communiqués et dur à vérifier étant donné l'évolution des classements.

Le Reputation Institute a développé l'indicateur RQ (Reputation Quotient) après un processus de développement détaillé dans (C. Fombrun et al., 2000).

Les caractéristiques retenues sont :

Attirance émotionnelle :

J'ai un bon sentiment à propos de l'entreprise

J'admire et je respecte la compagnie

J'ai confiance en la compagnie

Produits et Services :

Assure une continuité sur ses produits et services

Offre des produits et services de qualité

Développe des produits et services innovants

Offre des produits et services de bonne valeur

Vision et Leadership

À un très bon leadership

À une vision claire du futur

Sais reconnaître et tirer avantage des opportunités offertes par le marché

Environnement de travail

L'environnement de travail est bien géré

Ressemble à une compagnie pour laquelle j'aimerais travailler

Ressemble à une entreprise qui doit avoir de bons employés

Responsabilité Sociale et Environnementale

L'entreprise supporte des causes

C'est une entreprise soucieuse de l'environnement

Maintiens de hauts standards dans leur relation avec les parties prenantes

Performances financières

À un bon historique de profits

Semble être un investissement peu risqué

Tends à dépasser ses concurrents

Semble être une entreprise avec un fort potentiel de croissance

Ce classement faisant une plus grande place aux caractéristiques non financières de l'entreprise représente une vision plus générale de la réputation. On retiendra les grandes sections de facteurs de la réputation : attirance émotionnelle, produits et services, vision et leadership, environnement de travail, RSE, performance financière. Des éléments internes ou externes qui influenceraient ces grandes sections de facteurs auraient pour conséquence une baisse du Quotient de réputation. Nous remarquons que dans ces facteurs, la responsabilité sociale et environnementale fait son apparition. La RSE est un facteur évalué qui fait partie de la réputation d'une entreprise.

2.2.3 Lien entre réputation et RSE

La présence de la RSE dans l'outil de mesure RQ assure que la réputation prend en compte ce facteur. L'intérêt autour de la RSE est en partie lié au fait que le lien entre RSE et amélioration de la réputation est souvent évoqué (C. Fombrun, 2005). Plusieurs publications identifient la RSE comme un facteur clef de la réputation (Tucker & Melewar, 2005) qui est d'autre part un élément important de la gestion de crise, une bonne réputation atténuant certains effets de la crise (Hillenbrand & Money, 2007; Lindgreen & Swaen, 2005; Tucker & Melewar, 2005).

Les entreprises qui veulent profiter de la RSE vont devoir faire des choix visibles dans ce sens, comme investir d'importantes ressources dans la protection de l'environnement (Philippe & Durand, 2009).

Les actions de RSE sont donc propices à avoir un impact positif sur la réputation de l'entreprise, des études soutiennent que la RSE est un investissement en image (Cardebat & Cassagnard, 2010) et qu'une meilleure RSE pourrait donc se retrouver dans le cours de l'action (de par sa réputation) (Alexander & Bucholtz, 1978; Bowman & Haire, 1975).

Les actions de l'entreprise en RSE influencent le jugement des parties prenantes, elles donnent un signal aux acteurs et au marché. Ces actions sont d'autant plus efficaces qu'elles sont crédibles, notamment grâce à l'utilisation de labels ou par la vérification par des tiers (C. Fombrun, 2005).

Les parties prenantes ont un double rôle dans ce mécanisme, d'une part elles font, en grande partie, la réputation de l'entreprise et d'autre part elles font pression sur l'entreprise pour qu'elle s'engage en RSE. Cette demande importante de la part des parties prenantes oblige l'entreprise à créer et maintenir une politique RSE importante sous peine de voir un avantage concurrentiel disparaître (Carlisle & Faulkner, 2005).

Ce lien entre RSE et réputation est partagé par les dirigeants d'entreprises, deux études montrent que 8 dirigeants sur 10 pensent que la RSE contribue à leur réputation et qu'investir en RSE leur a permis de bénéficier des différents avantages discutés précédemment. D'autre part les études montrent que l'impact de la RSE sur la réputation est aujourd'hui la première raison pour la mise en place de RSE dans l'entreprise (Googins et al., 2009; Hill & Knowlton, 2006).

Nous avons défini dans la partie précédente les composantes de la réputation. Des études réalisées par le Reputation Institute (à l'origine du Quotient de Réputation) ont identifié des liens entre RSE et réputation. Plus précisément l'impact RSE sur la réputation a été identifié sur trois catégories, ce groupe de 3 catégories sera appelé par la suite index RSE pour faciliter la lecture :

- **Responsabilité Sociale et Environnementale**
- **Vision et Leadership**
- **Environnement de travail**

Lors des études réalisées en 2008 et 2009, ils ont mis en évidence que 40 % de la réputation totale de l'entreprise se trouve dans cet index RSE. Les autres 60 % étant répartis entre l'attraction émotionnelle, les produits et services et enfin les performances financières (Reputation Institute, 2010). En conclusion, nous avons vu que le lien entre réputation et RSE était positif, dans la littérature. Un investissement en RSE serait donc propice à augmenter le capital réputation d'une entreprise. Capital réputation qui se retrouve régulièrement en danger, notamment lorsqu'une crise a lieu. Nous allons maintenant nous pencher sur l'évolution de la réputation lors d'une crise.

2.2.4 Impact d'une crise sur la réputation

Lors de l'apparition d'une crise dans une entreprise, on comprend assez bien que la réputation de cette entreprise est dans un premier temps touchée (Coombs & Holladay, 2002), « *Une crise ou des événements négatifs vont sans aucun doute affecter la réputation de l'entreprise, au point de lui en retirer une partie.* » (Alsop (2004,p.17) dans (Timothy Coombs & Holladay, 2006)). La puissance des médias, qui ont la capacité de répandre très rapidement l'information et qui sont souvent à la recherche de titres accrocheurs, rend toutes les entreprises, même les plus responsables, vulnérables aux crises (Tucker & Melewar, 2005). Prenons l'exemple de l'entreprise Cascades²⁰, entreprise productrice de papier reconnu pour ses pratiques environnementales. L'entreprise a poussé la logique du développement durable et de l'écoconception de ses produits jusqu'à en faire un avantage concurrentiel. Néanmoins, Cascades a été condamnée à verser une amende de 125 000 \$ en 2003 pour rejets de polluants excessifs. L'entreprise avait développé des technologies lui permettant d'utiliser dans ses processus 7 fois moins d'eau que ses concurrents, mais étant donné que la législation impose des normes de concentrations, l'entreprise était en défaut. Cette amende n'a pas eu beaucoup d'effet sur la réputation de l'entreprise Cascades, mais si elle avait été relayée sans analyse à plus grande échelle, elle aurait pu avoir des conséquences graves sur la réputation. Cet exemple nous montre que toutes les entreprises sont exposées aux crises, même les plus responsables.

La perte de confiance suite à la crise est un phénomène inévitable, par contre le traitement préalable de ce risque et donc l'attitude face à la crise fait varier la tendance. La réputation a un rôle majeur dans la gestion des crises, une bonne réputation est vue par certains gestionnaires comme un « réservoir de bonne volonté » où peuvent piocher les entreprises en temps de crise (Hitt, Freeman, & J, 2001). Plusieurs études (Alsop, 2004; Davies, Chun, Da Silva, & Roper, 2003; Dowling, 2002; C. Fombrun & Van Riel, 2003; Jones, Jones, & Little, 2000; Schnietz & Epstein, 2005) soutiennent aussi qu'un « réservoir de bonne volonté », lorsque surviennent des crises importantes (chute boursière, etc.), a un impact sur la réputation.

²⁰ <http://www.cascades.com>

Une thèse est même émise, selon laquelle une bonne réputation aurait l'effet d'un halo protecteur lors d'une crise (Caruana, 1997; Timothy Coombs & Holladay, 2006; Ulmer, 2001). Selon cette thèse, le halo pourrait prendre deux formes (Timothy Coombs & Holladay, 2006) :

- Bénéfice du doute : les parties prenantes donneraient plus facilement le bénéfice du doute lors d'une crise à une entreprise qu'ils estiment beaucoup (Caponigro, 2000; J. Fombrun, 1996).
- Bouclier : les parties prenantes seraient plus enclines à passer sur les critiques et ne retenir que les points positifs des entreprises qu'elles estiment beaucoup en temps de crise (Balzer & Sulsky, 1992; Boulding, 1956; Coombs, 1999; Ulmer, 2001).

Toutes ces affirmations sont des hypothèses, elles n'ont, pour la plupart pas encore été prouvées empiriquement, « *La plupart de ce que nous pensons est de l'ordre de l'opinion plus que de faits prouvés empiriquement. Par exemple, beaucoup de managers croient qu'une bonne réputation agit comme une forme d'assurance pour la première crise sérieuse que leur entreprise traversera* » (Dowling (2002, p.252) dans (Timothy Coombs & Holladay, 2006)). Certaines études ont quand même apporté quelques éclairages empiriques, notamment l'étude de (Pfarrer, Pollock, & Rindova, 2010) qui montre que les entreprises avec une bonne réputation perdent en moyenne moins de valeur boursière lors d'une annonce de mauvais résultats financiers. Mais aussi l'étude de (Kraatz & Love, 2009) qui montre qu'une entreprise jouissant d'une bonne réputation en perdra moins lorsqu'elle procédera à des licenciements. Enfin, l'étude de (Doh, Howton, Howton, & Siegel, 2009) montre qu'une bonne réputation en terme de RSE permet de modérer la baisse de la valeur boursière, lorsque l'entreprise est retirée d'un index d'entreprise responsable (comme le The Dow Jones Sustainability Group Index²¹ un index regroupant les entreprises les plus responsables). Ce qui veut dire qu'une entreprise classée dans un index d'entreprise responsable perdra moins de valeur boursière dans le cas où elle serait retirée de cet index.

²¹ <http://www.sustainability-index.com/>

Ce qui ressort de ce dernier point est que leurs auteurs pensent qu'une entreprise avec une bonne réputation peut plus facilement passer à travers une crise. Certains auteurs ont émis la thèse contraire, c'est le cas de (Rhee & Haunschild, 2006) qui pense que les entreprises avec une forte réputation font l'objet de plus d'attentes de la part du public. Dans ce cas, une crise serait très décevante et le public serait plus sévère avec les entreprises ayant une meilleure réputation.

Il ressort de la littérature que l'évolution de la réputation en cas de crise est multidimensionnelle (Greyser, 2009). Le capital réputation d'une entreprise avant crise est important, mais tout autant que sa gestion de la crise, de l'après-crise, de sa communication et de la pertinence des gestes qu'elle pose. D'autre part il faut bien séparer les crises systémiques, qui touchent le marché et les crises individuelles aux entreprises. La réputation ne réagit pas de la même manière que l'entreprise soit mise directement en cause (individuelle) ou qu'elle subisse une crise venue de l'extérieure.

D'autre part, une entreprise bien préparée à une crise peut tirer avantage de celle-ci, une réponse adéquate (à la crise) par l'entreprise peut même améliorer sa réputation. Finalement une bonne réputation permet de mieux gérer une crise et une crise bien gérée permet d'augmenter son capital réputation (à long terme) (Tucker & Melewar, 2005).

Dans cette optique une théorie a été développée la SCCT, théorie de la communication en situation de crise (Situational Crisis Communication Theory), qui a pour but d'aider les gestionnaires de risques à identifier la meilleure réponse à la crise à laquelle ils font face, pour maximiser leurs chances de sauvegarder leur réputation (Coombs & Holladay, 2002).

La difficulté dans la gestion d'une crise et des impacts qu'elle peut avoir sur la réputation d'une entreprise est qu'une crise peut venir de plusieurs sources. En effet les crises ont une faculté de propagation que nous allons préciser maintenant.

2.2.5 Propagation des crises

Comme nous l'avons précédemment mentionné, les entreprises sont aujourd'hui très exposées et donc plus sujettes aux crises. Pour bien comprendre la complexité de la gestion de crise dans les entreprises, il faut voir la notion de crise de manière plus globale. Aujourd'hui une entreprise peut-être touchée par une crise qui a été créée soit par un impondérable extérieur soit pas une défaillance interne, mais cette crise ne touche que l'entreprise concernée : on parle de crise individuelle.

Mais une entreprise peut aussi être touchée par une crise ayant lieux chez un concurrent. Prenons par exemple l'industrie agroalimentaire. Si une crise de la listériose se déclare, que tous les fromages d'un de vos concurrents sont détruit car contaminés il existe un risque que les consommateurs arrêtent de manger du fromage sans faire de distinction sur sa provenance. C'est ce qui est arrivé au Québec en 2008 lorsqu'une crise de la listériose a frappé la province. Les ventes de fromage ont fortement chuté même si ces fromages étaient issus d'exploitation exempte de listéria. Il est donc possible qu'une entreprise soit affectée par une crise dont elle n'est pas l'instigatrice. Cette donnée rend très complexe la gestion de crise (Slovic, 1987). On peut résumer le mécanisme de propagation des crises avec une figure issue de (Slovic, 1987) :

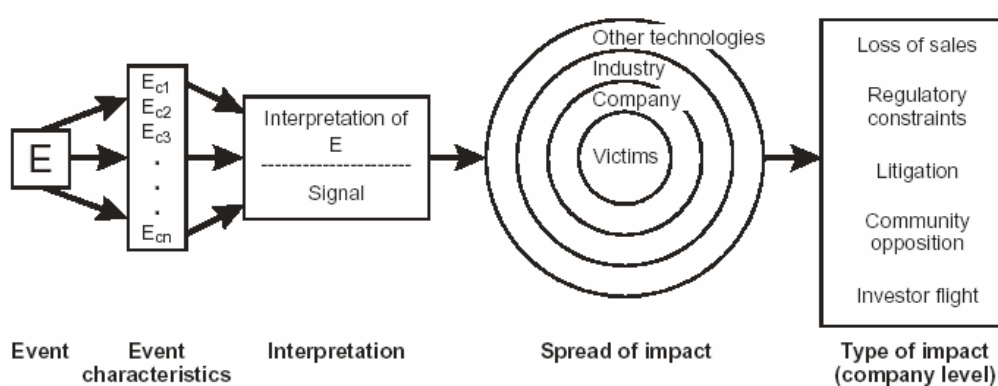


Figure 4. A model of impact for unfortunate events.

Figure 2-2 : Modèle de propagation des crises (Slovic, 1987)

La propagation verticale (des fournisseurs jusqu'à l'entreprise) des crises et les causes et conséquences des crises ont été étudiées, (Yu, Sengul, & Lester, 2008) mais la propagation horizontale (entre entreprises d'un même secteur), des crises est un domaine moins exploré. On notera notamment le travail de Yu, Sengul et Lester (Yu et al., 2008) qui a montré l'existence de cette propagation et identifié certains facteurs influençant la propagation. Ces facteurs sont pour la plupart des caractéristiques des entreprises du même secteur. Selon les caractéristiques de l'entreprise, ils postulent qu'elle sera potentiellement affectée par une crise de l'industrie. Il s'agit surtout de concordances dans la structure des organisations.

La contagion des crises dépend aussi beaucoup de la nature de la crise, le public ne réagissant pas de manière rationnelle à tous les dangers. Nous allons préciser quels facteurs entrent en jeu dans cette perception du risque.

2.2.6 Perception et acceptabilité du risque

Un autre point à prendre en compte lorsque l'on s'intéresse à la réputation et la gestion de crise est la perception du risque et le concept d'acceptabilité sociale du risque.

Le risque mesuré par les entreprises lors d'une crise (principalement celui affectant la réputation) n'est pas un risque purement « scientifique » évalué et analysé par des experts. Nous savons aujourd'hui que la réaction face aux risques de la population non experte dépend du contexte social, culturel... et qu'elle répond à des stratégies mentales identifiées (Slovic, 1987).

Par exemple la notion de contrôle sur l'action est un facteur très important de perception du risque, le fait d'être spectateur crée un sentiment d'insécurité et fait craindre de façon (parfois) inconsidérée un événement.

Il existe différents modèles pour comprendre l'attitude de la population face au risque, notamment celui développé par Slovic, où il classe les risques en fonction de deux facteurs. Le premier facteur est « l'appréhension du risque » qui comprend l'absence de contrôle, l'effet potentiellement catastrophique, les conséquences sur les vies humaines et l'exposition injuste (des personnes) au risque.

Le second facteur est le « risque inconnu » défini par l'impossibilité d'observer le risque, la nouveauté du risque (technologique), le temps de latence avant l'apparition des effets. Slovic a montré que la perception du risque dépend de la position du risque dans ce référentiel, plus le risque est haut dans l'appréhension plus il sera perçu par la population. Cependant cette représentation n'a pas la prétention d'être valable universellement (Slovic, 1987).

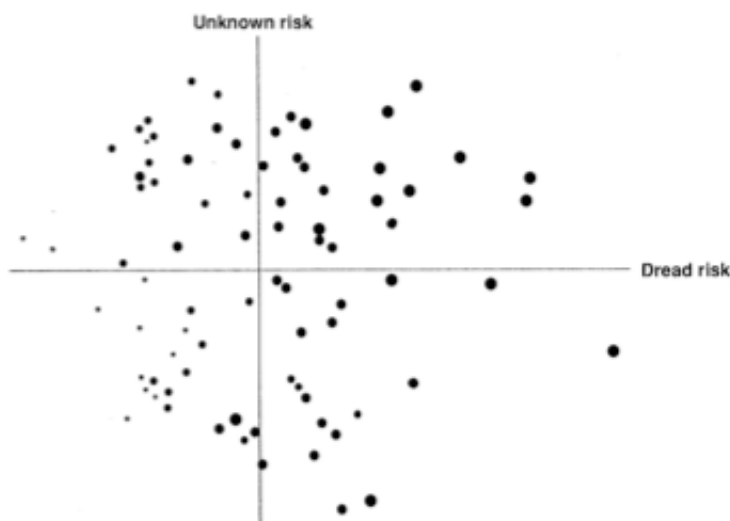


Fig. 2. Attitudes toward regulation of the hazards in Fig. 1. The larger the point, the greater the desire for strict regulation to reduce risk (25).

Figure 2-3 : Modèle de perception du risque (Slovic, 1987)

Les derniers points que nous avons développés nous ramènent toujours aux conséquences négatives que peut avoir une crise. Cependant on peut s'interroger sur les mécanismes existants pour minimiser les impacts d'une crise. C'est ce que nous allons étudier.

2.2.7 Réaction aux crises

Dans la littérature, on trouve plusieurs articles et études de cas, qui traitent des bonnes décisions à prendre en cas de crise. Le but étant de limiter au maximum les effets de la crise. Tout comme dans la gestion de risque classique, si une entreprise veut sauvegarder sa réputation lors d'une crise elle se doit d'avoir une attitude proactive avant et après celle-ci (Alpaslan et al., 2009; Oxford Metrica, 2011). Le rapport annuel « Reputation Review » de l'organisme Oxford Metrica mentionne dans son édition 2011 qu'il est conseillé de se poser un certain nombre de questions de façon régulière pour évaluer les impacts potentiels d'une crise sur la réputation :

Ces questions sont :

- Que vaut votre réputation ?
- Qu'est-ce qui est dominant dans votre capital réputation ?
- Comment vos investissements en réputation sont-ils mesurés et suivis ?
- Comment votre capital réputation est construit et maintenu ?
- Si une crise survient, comment votre réputation est-elle protégée ? Ou encore valorisée ?
- Est-ce que la gestion de votre réputation fait partie de votre stratégie d'entreprise pour créer de la valeur ?

Adopter cette position revient à gérer la crise de façon proactive. Dans les phases de préparations et de réponses aux crises (Alpaslan et al., 2009) ont identifié quatre attitudes types :

Crisis management behaviour	Preparation phase	Response phase
Reactive	Deny the possibility of a particular crisis Deny the potential effects of a crisis on the firm and its stakeholders	Deny any responsibility for the crisis and its effects on stakeholders Be uncooperative, hide the truth, shut all communications
Defensive	Perform cost-benefit analyses, and prepare only for crises with high expected cost to the firm Involve stakeholders in crisis preparations, only if mandated by law	Admit some responsibility for the crisis but fight it Comply when forced, and do only what is mandated by law
Accommodative	Accept the possibility of the crisis and its effects both on the firm and on a broad set of stakeholders Involve in crisis preparations a broader set of stakeholders than mandated by law	Accept responsibility for the crisis Voluntarily attend to the needs of the victims, and tell the truth as you know it
Proactive	Develop mutual trust and cooperation based relationships with all stakeholders Try to involve in crisis preparations all stakeholders that may be harmed by organizational decisions and actions	Anticipate that the crisis may trigger a chain reaction of other crises Get the worst about yourself out on your time before the media dig it

Figure 2-4 : Modèle des comportements face aux crises (Alpaslan et al., 2009)

Toutes ces actions ont des effets mesurables sur les entreprises, (Oxford Metrica, 2011) dans son rapport a mis en évidence deux groupes d'entreprises, celles qui ont gagné de la valeur après une crise et celles qui en perdent, durablement. Une fois ces deux groupes identifiés, ils ont pu mettre en évidence des actions qui sont systématiquement faites par les entreprises ayant gagné de la valeur et d'autres par celles qui en perdent.

Les entreprises qui « gagnent de la valeur » dans ces situations suivent ces recommandations :

- Communiquer rapidement
- Montrer de la transparence et de la franchise dans la communication
- Endosser la responsabilité pour leurs actions ou celles de leurs agents
- Démontrer de la crédibilité par leurs actions d'après crise

D'autre part les entreprises qui perdent de la valeur durablement font régulièrement ces erreurs :

- Retardent leurs communications ou ne communiquent pas du tout
- Donnent des réponses imparfaites et peu claires
- Ne prennent pas leurs responsabilités et ne s'excuse pas
- Essayent de reporter la faute sur d'autres

Ce sont les deux groupes d'actions que le rapport « Reputation Review » a mis en lumière (Oxford Metrica, 2011). Finalement, la partie la plus importante pour la récupération après une crise se situe au niveau des dirigeants et de l'attitude qu'ils vont adopter. Une bonne réponse leur permettra d'une part de récupérer de la valeur. Ils peuvent aussi en gagner (notamment par l'augmentation de réputation), leurs actions étant bien perçues par les parties prenantes.

2.3 Conclusion chapitre 2

Nous avons vu à travers cette revue de littérature plusieurs points importants pour la compréhension des problématiques de RSE et de réputation. Tout d'abord, nous avons vu quelles sont les différentes définitions de la responsabilité sociale et environnementale et nous avons mis en lumière les difficultés à s'accorder sur une définition. Nous avons ensuite défini le concept de réputation notamment les différents modèles qui décompose la réputation. À partir de cela nous avons précisé quelles sont les publications pertinentes pour comprendre comment mesurer sa réputation. Quels facteurs sont pris en compte, dans quels classements et pourquoi ? Enfin, nous avons lié le concept de réputation à celui de RSE notamment en contexte de crise. Il ressort de la littérature que des liens ont été identifiés entre ces concepts et nous allons par la suite les utiliser.

En conclusion, la revue de littérature nous a permis d'identifier plusieurs problématiques intéressantes, le rôle grandissant de la RSE dans la société, la possibilité d'utiliser la RSE pour améliorer sa réputation, l'influence des caractéristiques de l'entreprise sur son investissement en RSE et l'importance de la réputation dans une entreprise notamment en cas de crise.

CHAPITRE 3. MODÈLE

Le modèle suivant a été construit grâce à l'étude de la littérature effectuée au chapitre 2. Nous avons identifié durant la revue de littérature plusieurs ouvrages/articles qui envisagent des liens entre les problématiques de réputation et de RSE. Certains auteurs ont déjà effectué des études empiriques confirmant leurs hypothèses, mais d'autres n'ont fait qu'émettre des propositions. Nous nous proposons ici de faire la synthèse des ouvrages étudiés dans le chapitre 2 et d'en extraire plusieurs propositions portant sur les liens entre réputation et RSE le tout en temps de crise.

Nous allons tout d'abord rappeler quels sont les points importants à retenir de la revue de littérature, ensuite nous décrirons les 5 propositions qui font notre modèle. Le but de ce modèle est d'une part de vérifier que certaines hypothèses identifiées dans la revue de littérature s'appliquent au contexte des entreprises québécoises. D'autre part de formuler des propositions concernant des questionnements qui ont émergé de la littérature. En effet, la littérature sur les sujets de la RSE et de la réputation est très fournie cependant certains thèmes n'ont pas ou très peu été traités.

Par exemple il existe une littérature sur les liens entre réputation et RSE, mais elle ne traite pas du cas des crises. Il existe aussi de la littérature sur l'importance et la composition de la réputation, mais très peu sur sa mesure. Enfin l'impact des crises sur la réputation est toujours envisagé dans une optique de crise individuelle et jamais de crise de l'industrie. Tous ces points n'ont pas encore été étudiés, nous avons donc fait ressortir leur intérêt. Nous avons transcrit en propositions ces points absents de la littérature, nous allons maintenant les détailler.

3.1 Résumé des points importants abordés dans la revue de littérature

Avant de développer notre modèle, faisons un retour sur les différents points importants que nous avons identifiés dans les chapitres précédents :

- La réputation est un actif critique pour l'entreprise, elle peut être définie comme « *la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents* ». (Philippe & Durand, 2009).
- La réputation d'une entreprise est multidimensionnelle, elle est le fruit d'une construction entre les attributs de l'entreprise, une perception et une reconnaissance collective de l'organisation.
- Avoir une bonne réputation apporte de nombreux bénéfices à l'entreprise comme : une meilleure relation avec ses parties prenantes, des barrières d'accès aux marchés plus faibles, l'accès au capital facilité, une bonne rétention des employés et un avantage concurrentiel.
- La Responsabilité Sociale et Environnementale d'une entreprise est un facteur clef de sa réputation. Une bonne performance en RSE permet d'améliorer sa réputation.
- La direction des entreprises prend de plus en plus conscience de l'importance de la RSE. Et ceci grâce à la demande croissante des parties prenantes.
- Les entreprises peuvent perdre énormément lors d'une crise si elles ne sauvegardent pas leur réputation. Le danger peut venir de l'entreprise comme de ses concurrents.

3.2 Réputation

3.2.1 La valeur de la réputation

La littérature montre que la réputation est un actif extrêmement sensible de l'entreprise en plus d'être un actif critique. Les pertes financières associées à une perte de « capital réputation » peuvent être significatives. Certaines marques existent principalement grâce à leur réputation (quelques exemples sont donnés dans le rapport 2011 sur la réputation des entreprises de Oxford Metrica (Oxford Metrica, 2011)). La littérature nous apprend aussi qu'avoir une bonne réputation donne droit à de nombreux avantages, financiers et opérationnels (Deephhouse, 2000; Elsbach & Kramer, 1996; J. Fombrun, 1996; J. Fombrun & Shanley, 1990; Hall, 1992, 1993; Martins, 1998; Wilson, 1985). Elle influence aussi le comportement d'achat des consommateurs (Byrne, 2010).

La littérature traitant des liens entre réputation et entreprise en temps de crise est surtout faite d'études de cas particuliers. Nous avons, dans cette recherche, mis en perspective les problématiques de réputation dans toutes les entreprises québécoises, notamment celles qui n'ont pas été confrontées à une crise. Nous avons aussi mesuré, au-delà de l'importance de leur réputation, si ces entreprises confrontées ou non à une crise, identifient un risque de réputation. On peut se demander si les entreprises gèrent leur réputation comme un actif stratégique ? On pense naturellement que c'est le cas (notamment d'après la revue de littérature), cependant les premiers contacts que nous avons eus avec les entreprises tendent à nous prouver le contraire. Les gens sont conscients de l'importance de la réputation, mais ne la gère pas et ne la mesure pas, tant que les choses vont bien on ne se pose pas de questions.

De là résulte les propositions suivantes :

Proposition 1 :

1a : Les entreprises sont conscientes de la valeur et de l'importance de leur réputation et la mesure.

1b : Les entreprises sont conscientes du risque de réputation (la possibilité que des événements affecte négativement la réputation de l'entreprise) et mettent en place des mesures pour gérer ce risque.

3.2.2 Évènements pouvant affecter la réputation

La mondialisation et l'accès de plus en plus facile à l'information sont des sources de dangers pour les entreprises. Elles sont aujourd'hui plus vulnérables aux crises qu'elles ne l'étaient par le passé (Alpaslan et al., 2009; Coleman, 2006). Un autre point important à prendre en compte est l'évolution de la nature des crises. Traditionnellement, le concept de crise est associé à une défaillance dans les pratiques de l'organisation qui entraîne un certain nombre d'impacts négatifs. Désormais il faut prendre en compte le risque de se voir affecté par une crise que nous appellerons « crise de l'industrie ». Cette crise, initialement liée à une autre entreprise de l'industrie va, par propagation, venir affecter les autres entreprises du secteur.

Plusieurs facteurs favorisant cette propagation ont été identifiés par (Yu, Sengul et al. 2008) une partie des facteurs concernent les caractéristiques organisationnelles et une autre la perception des différents acteurs (un concept proche de celui de la réputation). L'existence des deux types de crises est donc bien documentée, cependant il n'existe pas de distinction entre l'évolution de la réputation d'une entreprise lors d'une crise individuelle par rapport à une crise de l'industrie. C'est ce que nous allons mesurer.

De là résulte la proposition suivante :

Proposition 2 : Les entreprises sont conscientes que leur réputation est susceptible d’être affectées par des évènements que l’ont peut qualifier de deux types :

- Crise individuelle
- Crise de l’industrie

3.2.3 Influence de la réputation lors d’une crise

La littérature nous apprend que lors d’une crise, la réputation va toujours baisser (cette chute peut être modérée par une bonne gestion de crise) (Timothy Coombs & Holladay, 2006). Cependant, il n’est pas fait mention dans la littérature d’un lien entre une perte de réputation ponctuelle et gestion du risque de réputation. Nous voulons mesurer si les entreprises québécoises qui ont subi une crise sont plus concernées par leur réputation que celles qui n’ont pas subi de crise.

Proposition 3 : Une entreprise ayant subi une crise (individuelle ou de l’industrie) est plus consciente de l’importance d’une bonne réputation.

3.2.4 L’investissement en RSE comme assurance sur le risque réputation

Les différentes études concernant la composition de la réputation pointent l’importance que joue la RSE. Les entreprises sont poussées à investir dans la RSE pour donner un signal fort et augmenter leur réputation ou parfois pour s’assurer de ne pas la perdre. Il est difficile d’évaluer les retombées d’investissements en RSE si le public n’est pas conscient de leur existence. De plus communiquer sur ces investissements après l’apparition de la crise pourrait être mal compris par le public et avoir des effets négatifs.

La responsabilité sociale et environnementale pourrait agir comme une assurance sur la réputation lors d'une crise (Cardebat & Cassagnard, 2010), selon certaines conditions évoquées précédemment. Ce lien a été envisagé de manière théorique dans la littérature, mais pas de manière de pratique. Nous allons dans cette recherche identifier si les entreprises québécoises font un lien entre ces deux concepts.

De là résulte la proposition suivante :

Proposition 4 : Il existe des liens entre la RSE et la réputation d'une entreprise. Les entreprises qui investissent en RSE le font entre autres pour couvrir leur risque de réputation en cas de crise.

3.2.5 Influence des caractéristiques de l'entreprise

Comme les chapitres précédents nous l'ont montré, les entreprises ne font pas de la RSE pour les mêmes raisons. Certaines le font par conviction de leurs dirigeants, pour améliorer leur réputation, se conformer à la loi. Pour comprendre l'impact de la RSE sur la réputation, il est important d'identifier à quelle entreprise on s'adresse. En effet, nous pensons que les investissements en RSE ont un impact plus important pour les entreprises de secteurs d'activités travaillant directement avec les ressources naturelles par exemple.

Variables internes :

Les études (Delchet, 2006; McWilliams & Siegel, 2001) a permis d'identifier des facteurs internes à l'entreprise influençant l'investissement en RSE. Nous voulons aller plus loin que l'investissement en RSE. Nous allons chercher à savoir si ces caractéristiques ont aussi une influence sur le risque RSE et le risque de réputation, liens qui n'apparaissent pas dans la littérature. Nous avons isolé quelques facteurs qui nous ont paru importants et accessibles. En effet les facteurs présentés sont parfois durs à mesurer, notamment lorsqu'il s'agit de niveau de différenciation ou encore de moyenne d'âge des employés.

Ces facteurs sont :

- **Internes à l'entreprise :**
 - *Identité de l'entreprise*
 - Taille de l'entreprise (nombre d'employés)
 - Secteur d'activité
 - Âge de l'entreprise
 - Chiffre d'affaires
 - *Structure de l'entreprise*
 - Statut de filiale

- Cotation en bourse
- Activités internationales

De là résulte la proposition suivante :

Proposition 5 : Les caractéristiques d'une entreprise jouent un rôle dans son investissement en RSE, son risque RSE et son risque de réputation.

3.2.6 Représentation graphique

La figure suivante est une représentation graphique du modèle d'interactions entre réputation et RSE en temps de crise. Nous avons identifié les propositions par leur numéro, la proposition 1 b est notée « P1b ». D'autre part, nous avons volontairement simplifié l'énoncé des propositions pour faciliter la lecture et la compréhension de la figure. Si la proposition n'apparaît pas avec le même libellé dans le modèle et dans le chapitre, c'est que son énoncé a été simplifié pour alléger la représentation graphique, l'énoncé complet est toujours celui du chapitre.

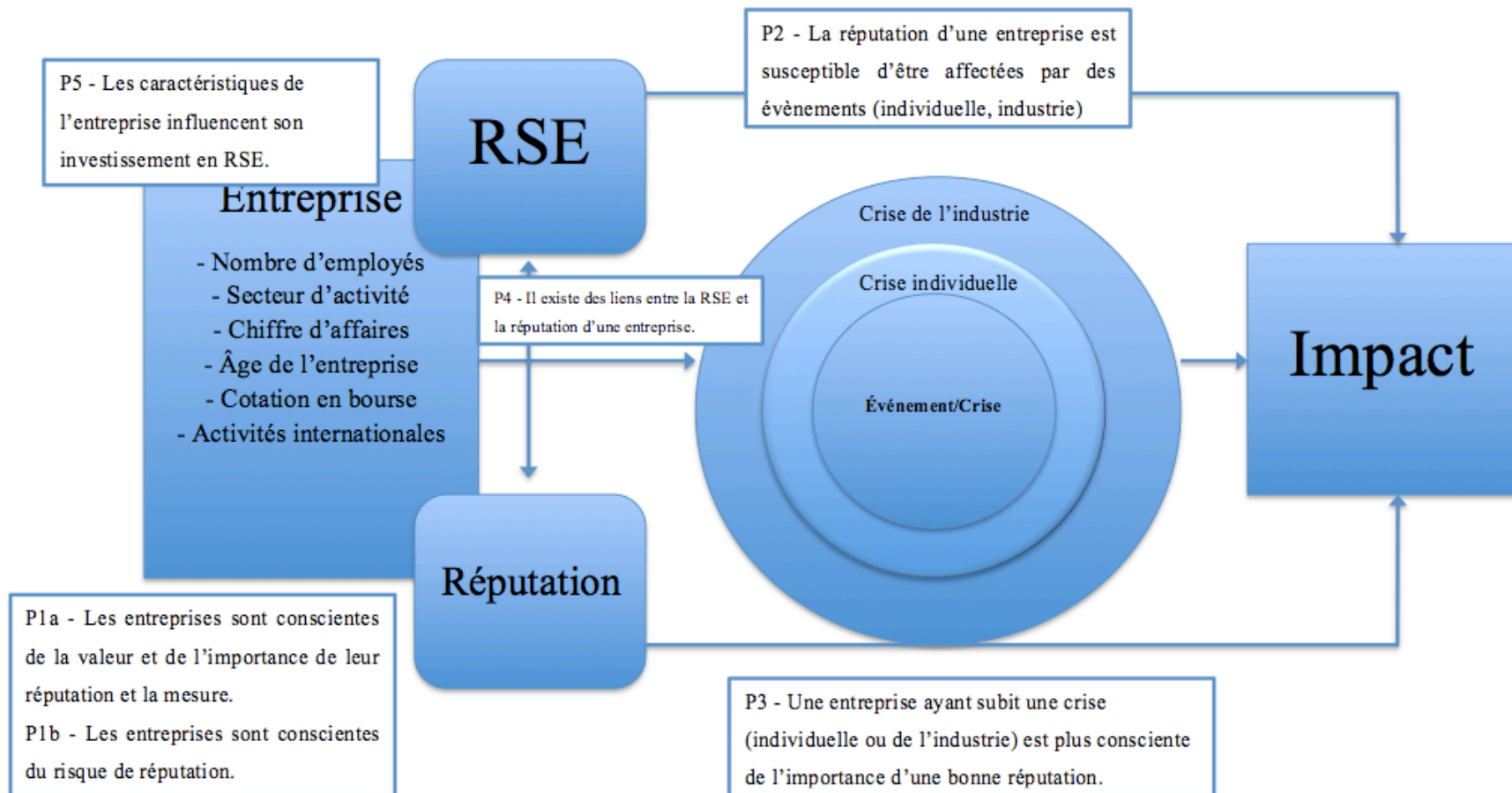


Figure 3-1 : Modèle des interactions réputation/RSE en temps de crise

3.2.7 Conclusion chapitre 3

En conclusion, nous avons détaillé la formulation du modèle. Il est composé de 5 propositions, issues de la revue de la littérature. Ces propositions traitent de l'importance de la réputation pour les entreprises notamment de l'identification du risque de réputation. Risque qui peut avoir d'importantes répercussions sur une entreprise, car on l'a montré, la réputation est un actif stratégique des entreprises.

Nous avons ensuite évoqué les différents types de crises qui peuvent toucher une entreprise, soit une crise individuelle soit une crise de l'industrie (qui se propage entre les entreprises d'une même industrie).

Nous avons ensuite proposé un lien entre la réputation et les crises, une entreprise ayant subi une crise sera plus consciente de l'importance de sa réputation.

Nous avons identifié des liens entre la RSE et la réputation, la RSE pourrait servir à couvrir le risque réputation. Dans ce cas, une entreprise investissant en RSE aurait plus souvent pris conscience du risque de réputation qu'une autre.

Enfin nous avons identifié l'importance d'un certain nombre de caractéristiques de l'entreprise sur le niveau d'investissement en RSE. La revue de littérature nous a permis de formuler plusieurs propositions, nous allons utiliser ces propositions par la suite dans la validation quantitative du modèle. Nous avons d'autre part effectué une série d'entretiens semi-directifs présentés en annexe pour étayer la validation quantitative effectuée grâce au développement d'une base de données.

CHAPITRE 4. BASE DE DONNÉES - MÉTHODOLOGIE

4.1 Introduction

Le présent projet de recherche est un projet d'étude exploratoire. Il consiste en une revue détaillée de la littérature, la création d'un modèle et sa validation.

Pour valider les propositions que nous avons émises, nous avons choisi de construire une base de données secondaire. Cette base de données est composée d'informations publiques, nous sommes conscients que ces informations ne seront pas toutes suffisantes pour valider nos propositions (notamment concernant la perception des entreprises), cependant étant donné les difficultés rencontrées pour recueillir les informations dans les délais impartis nous avons opté pour ce mode de validation.

4.2 Les sources de données

Pour mener ce projet de recherche, nous avons eu recours à plusieurs sources de données. Nous avons eu besoin de réunir de l'information sur un grand nombre d'entreprises pour analyser les tendances en fonction des secteurs d'activités et des caractéristiques des entreprises. La même liste d'entreprises a été utilisée pour les entretiens et la base de données.

La méthodologie utilisée pour choisir ces entreprises sera détaillée par la suite, nous présentons ici quelles sont les 80 entreprises retenues pour l'élaboration de notre base de données.

Tableau 4-1 : Liste des 80 entreprises présentes dans la base de données.

Abitibi Bowater	CN	Jean Coutu	Rio Tinto Alcan
Aéroport de Montréal	Cogeco	Kruger Inc	Rogers
Agropur	Costco	L'impériale	RONA
AirCanada	Couche tard	La Coop Fédérée	Saputo
Airtransat	Delloite & Touche	Lassonde	Sears Canada
Alcoa	Desjardins	Loblaw	Securitas
Arcelor Mittal	Dessau	Loto Québec	Siemens
Astral Media	Domtar	Maple Leaf	Snc Lavalin
Aviva	Dorel	McCain	Sobey's
Avon Canada	Familiprix	METRO Inc.	Sodexo
Banque nationale	Garda World	Mike's	St Hubert
Bayer	Gaz Metro	Molson	STM
Bell Canada	Gildan	MTY restauration	Teledyne Dalsa
BMO	Goodfellow	Parmalat Canada	Tellus
Bombardier	Groupe Compass	Petro-Canada	Tembec
Bureau en gros	Groupe Robert	Pratt & Whitney	Transcontinental
Canadien Pacifique	Hatch	Première Moisson	Ultramar
Canam	Hewitt Equipement	Québécor	Uniselect
Cascades	HydroQuébec	RBC	Walmart
CIBC	Iamgold	Reitmans	Waterville TG

4.3 Base de données

La base de données est constituée d'informations publiques mises à disposition par les entreprises, notamment sur leur site internet (corporatif). Ces informations nous permettent d'une part de minimiser l'effet de halo des entretiens téléphoniques et d'autre part de maximiser le taux de récupération des informations. Les informations traitées étaient de bonne qualité, il s'agissait d'informations commerciales (publiques) développées par les entreprises. Elles étaient aussi très importantes en quantité, chaque entreprise ayant de nombreuses publications toutes très fournies.

La base de données doit comporter un nombre minimum d'entrées pour pouvoir effectuer une analyse statistique. Nous avons décidé de prendre un grand échantillon d'entreprise dans plusieurs secteurs d'activités pour nous assurer de la pertinence de nos réponses. Nous avons récolté les informations sur **80 entreprises québécoises**.

Notre base de données contient donc une quantité d'informations suffisante pour effectuer les tests statistiques. Chaque entreprise ayant en moyenne 3 publications pertinentes pour notre projet, le rapport annuel, le rapport RSE et le site internet, nous avons consulté **240 rapports d'entreprises et sites internet**. Les données statistiques relevées nous permettront d'identifier des tendances dans le comportement des entreprises en matière de RSE et de réputation.

4.4 Choix des entreprises à étudier

Pour garder la pertinence de notre base de données, nous n'avons pas ciblé d'entreprises précises pour les problématiques de RSE. Nous ne voulons pas que des « champions » de la RSE apparaissent trop souvent dans la base de données et fausse les résultats. Il est important que les entreprises viennent de plusieurs secteurs et aient des activités différentes. Cela nous permettra d'identifier des tendances en matière de RSE.

4.4.1 Répartition des entreprises par secteur

Le classement des 500 sociétés québécoises les plus importantes en 2010 nous donne notamment les informations suivantes :

- Nombre d'employés au Québec
- Nombre d'employés au total
- Revenus bruts
- Actifs
- Direction

Le reste des informations ont été collectées directement sur les sites internet des entreprises. Nous avons notamment privilégié les entreprises où l'information était disponible, il s'agit donc principalement d'entreprises du haut du classement du journal Les Affaires.

Parmi les entreprises retenues, plusieurs secteurs d'activités sont représentés :

Tableau 4-2 : Répartition des entreprises de la base de données secondaire, par secteurs d'activités.

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises dans la base
Agroalimentaire	8
Distribution	7
Transport (marchandises et passagers)	6
Télécommunication	5
Restauration	5
Pâtes et papiers	5
Banque	5
Minier	4
Services	4
Distribution alimentaire	3
Ingénierie	3
Énergie	2
Pharmacie	2
Aéronautique	2
Médias	2
Équipementier	2
Gaz & Pétrole	2
Détaillant	2
[Secteurs à 1 entreprise] Jeux, Imprimerie, Alcool, Électronique, Assurance, Fabrication, Textile, Forestier, Chimique, Construction, Conseil	11
Total de 29 secteurs	80 entreprises

La répartition des 80 entreprises en 29 secteurs rend compliqué un traitement statistique des données. En effet, beaucoup de secteurs n'ont que deux ou trois entreprises, ce chiffre est trop faible pour effectuer des tests statistiques fiables. Pour nous assurer de la pertinence des réponses de l'étude statistique, nous avons réorganisé les entreprises de 29 secteurs à 16 secteurs.

Parmi ces 16 secteurs, un secteur n'a pas pu être combiné, il est composé d'une seule entreprise. Ce secteur sera ignoré pour l'étude statistique, mais conservé pour les statistiques descriptives. Les 15 autres secteurs ont un nombre d'entreprises suffisant pour effectuer des comparaisons.

Les secteurs d'activités réorganisés sont les suivants :

Tableau 4-3 : Répartition définitive des secteurs d'activités pour l'utilisation statistique de la base de données.

Secteur	Composé des anciens secteurs :
Ingénierie	Conseil, construction, ingénierie
Pâtes et papiers	Imprimerie, pâtes et papiers, forestier
Agroalimentaire	Agroalimentaire, alcool
Aéronautique	Aéronautique et transport
Gaz et pétrole	Gaz et pétrole, chimique
Banque	Assurance, banque
Électrique	Énergie, électronique
Équipement	Équipementier, fabrication
Médias	Jeux, média
Textile²²	Textile
Pharmacie	Pharmacie
Minier	Minier
Restauration	Restauration
Service	Service
Télécommunication	Télécommunication

²² Le textile est composé d'une seule entreprise. Il sera exclu pour les tests statistiques.

4.5 Facteurs de la base de données

Pour la formation de notre base de données, nous avons divisé nos facteurs en quatre thèmes :

Tableau 4-4 : Liste des thèmes à l'intérieur desquels sont répartis les facteurs utilisés dans la base de données.

Thèmes	Informations recueillies	
5.6 - Information sur l'entreprise	5.6.1 - Informations sur l'entreprise :	Nom de l'entreprise Secteur d'activité Âge de l'entreprise Nombre d'employés Chiffre d'affaires
	5.6.2 - Actions globales	Bourse International
5.7 - Responsabilité sociale et environnementale	5.7.1 - Communication RSE sur leur site internet 5.7.2 - Rapport RSE 5.7.3 - Rapport annuel RSE 5.7.4 - Risque RSE	
5.8 - Réputation de l'entreprise	5.8.1 - Mention de réputation d'une bonne réputation 5.8.2 - Risque de réputation	
5.9 - Crise	5.9.1 - Existence d'une crise individuelle (par le passé) 5.9.2 - Existence d'une crise de l'industrie (par le passé)	

4.6 Informations sur l'entreprise

Cette partie a pour but de collecter des informations sur l'entreprise. Pour ce faire, nous utilisons plusieurs sources d'informations comme le site internet de l'entreprise, le classement du journal Les Affaires (présenté précédemment) et les différentes mentions de l'entreprise par les sites internet généralistes. Il a donc fallu vérifier pour chaque entreprise de la base de données, les différentes sources une à une.

Nous préciserons quand cela est utile la manière dont ces informations ont été codées dans la base de données.

4.6.1 Renseignements généraux

Dans cette section nous avons rassemblé plusieurs informations sur les caractéristiques de l'entreprise. Ces caractéristiques vont nous permettre par la suite de différencier les entreprises. Les facteurs retenus sont :

- Nom de l'entreprise
- Secteur d'activité
- Âge de l'entreprise
- Nombre d'employés
- Chiffre d'affaires

Nous allons pouvoir, grâce à ces informations, créer des sous-groupes pour l'étude des autres facteurs.

Les autres facteurs comme l'âge de l'entreprise, le statut de filiale, le secteur d'activité sont des caractéristiques qui ont été vérifiées individuellement sur les sites internet des entreprises de la base de données.

4.6.2 Actions globales

Dans cette section des renseignements généraux, nous rassemblons des informations sur l'entreprise et son environnement de travail.

- Bourse (est-ce que l'entreprise est cotée ?)
 - Codage : 0 si non cotée en bourse, 1 si oui.
- International (est-ce que l'entreprise a des activités hors du Canada ?)
 - Codage : 0 si leurs activités sont uniquement au Canada, 1 sinon.

L'intérêt de ces informations est de comprendre l'environnement de travail de l'entreprise, à qui elle doit rendre des comptes (qui sont ses parties prenantes) ? Est-ce qu'elle fait des affaires au niveau international ou opère-t-elle juste au Canada ?

Pour rassembler ces données, nous avons dû consulter individuellement les sites internet des entreprises notamment les sections « Relation avec les investisseurs ». Nous avons essayé de recouper ces informations avec celle des rapports annuels de chaque entreprise lorsque cela été possible.

4.7 Responsabilité sociale et environnementale

Dans cette section, nous nous intéressons aux actions RSE de l'entreprise. Plus précisément à ce qu'elle communique de ses actions. Ce que nous voulons comprendre ici c'est l'attitude des entreprises envers la RSE. Est-ce qu'elles communiquent sur leur RSE ? Est-ce qu'elles s'en préoccupent ? Est-ce qu'elles ne font que le minimum ?

Les facteurs retenus sont :

- Communication RSE sur leur site internet (nous notons ici la qualité et la quantité du contenu de la section RSE du site web des entreprises. Nous utilisons une échelle allant de 1 à 4, l'échelle est présentée dans la suite de ce chapitre).
- Rapport RSE (nous relevons ici le nombre de pages du rapport spécifique à la RSE des entreprises).
- Rapport annuel RSE (nous relevons ici le nombre de pages traitant de la RSE dans le rapport annuel de l'entreprise).
- Risque RSE (nous notons ici si la RSE est mentionnée comme un risque dans les rapports de l'entreprise).

Ces facteurs servent à identifier l'état de la RSE dans l'entreprise, c'est-à-dire savoir si des choses sont déjà mises en place, et savoir quelles sont aujourd'hui les publications de l'entreprise dans ce domaine. Savoir quelles sont les publications permet de savoir à quel niveau l'entreprise se situe. Si elle est en retard par rapport aux pratiques de l'industrie et si elle est proactive dans ses publications.

4.7.1 Communication RSE sur leur site internet

Pour enregistrer ce facteur, nous nous sommes rendus sur les sites internet de chaque entreprise. Nous avons consulté la plupart des sections de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Après avoir pris connaissance de la qualité et de la quantité de l'information disponible sur le site internet, nous avons attribué une note à l'entreprise. Les critères retenus pour l'attribution de cette note sont les suivants :

- Quantité d'information présente sur le site
- Pertinence de l'information diffusée
 - La section doit effectivement parler de RSE.
- Soin apporté à la présentation de la section
 - Jugement sur les ressources et les efforts de l'entreprise concernant la RSE.
- Vocabulaire utilisé par les entreprises
 - La RSE n'est pas uniquement du développement durable ou de l'action sociale, mais ce n'est pas par exemple de la philanthropie. Le vocabulaire utilisé nous aide à comprendre la connaissance qu'a l'entreprise de la RSE.

L'échelle que nous avons choisie pour attribuer les notes est la suivante :

Note = 1 - Il n'y a pas de section RSE sur le site internet, ou une quantité très négligeable.

Note = 2 - Il y a une section sur le site, elle traite de la RSE et d'autres sujets. La présentation n'est pas soignée et l'information est difficile d'accès.

Note = 3 - Il y a une section sur le site, les thèmes ne sont pas toujours de la RSE, mais proche (philanthropie par exemple), la présentation peut être soignée ou non et l'information est facile d'accès.

Note = 4 - Il y a une section sur le site, les thèmes sont uniquement ceux de la RSE, la présentation est soignée et l'information facile d'accès.

4.7.2 Rapport RSE

Un rapport RSE est articulé autour de plusieurs thèmes :

- L'environnement
- Le social
- L'économie
- La gouvernance et l'éthique

Ces thèmes sont les plus répandus dans les rapports RSE. Ils ne sont pas tous toujours présents, mais la plupart du temps un ou plusieurs de ces thèmes est présent.

Ce que nous avons évalué avec le rapport RSE, c'est la quantité d'informations produite par les entreprises. Cette donnée est intéressante pour évaluer l'importance de la RSE pour les entreprises. Pour enregistrer cette donnée, nous nous sommes rendus sur les sites internet des entreprises. Nous nous sommes procuré le rapport RSE lorsque celui-ci était disponible. Nous avons ensuite enregistré le nombre de pages du rapport.

Codage : Nombre de pages du rapport.

Dans la base de données, nous avons enregistré une moyenne de **25 pages** de rapport RSE par entreprise. Ceci représente **2000 pages** de rapport RSE consultées pour la création de la base de données.

4.7.3 Rapport annuel RSE

Nous cherchons avec ce facteur à enregistrer le nombre de pages consacrées à la RSE dans le rapport annuel des entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes procuré le rapport annuel de chaque entreprise (sur leur site internet) et nous avons identifié quelles sections traitaient de la RSE. L'information pouvait se trouver dans une section clairement identifiée ou disséminée dans le rapport.

Codage : Nombre de pages du rapport.

Dans la base de données, nous avons enregistré une moyenne de **3 pages** traitant de la RSE dans les rapports annuels. Ceci représente **240** pages concernant la RSE à travers les rapports annuels des 80 entreprises.

4.7.4 Risque RSE

Concernant la présence d'un risque RSE, il a été identifié dans les rapports RSE et les rapports annuels. Soit dans les sections « Risques et incertitudes » des rapports annuels des entreprises enregistrées ou parfois dans les sections d'introduction des rapports annuels.

Le risque RSE correspond à une mention dans le rapport annuel de l'entreprise précisant soit :

- L'entreprise a identifié un risque environnemental pouvant avoir des répercussions sur sa santé financière ou sa réputation
- L'entreprise a identifié un risque social à ne pas prendre en compte les communautés dans lesquelles elle opère.

Concernant l'enregistrement dans la base de données, le codage était de 1 si l'entreprise identifié un des deux risques expliqué précédemment et de 0 dans le cas contraire. Deux exemples d'un risque RSE seront présentés dans la suite de chapitre.

Nous allons par la suite mettre en relation les données RSE avec les caractéristiques de ces entreprises. Ainsi nous pourrions identifier s'il y a un lien entre les caractéristiques d'une entreprise et la communication qu'elle fait sur sa RSE.

4.8 Réputation de l'entreprise

Dans cette section, nous nous intéressons à ce que l'entreprise communique sur sa réputation. Nous voulons savoir si l'entreprise élude totalement l'importance de sa réputation dans ses rapports ou si elle communique dessus. D'autre part, nous cherchons des éléments extérieurs qui pourraient justifier la référence à la réputation.

Les facteurs retenus sont :

- Mention de la réputation (est-ce que l'entreprise fait mention de sa réputation dans ses publications ?)
- Risque de réputation (nous notons ici si l'entreprise mentionne sa réputation comme risque dans ses publications).

4.8.1 Mention de la réputation

Le facteur « mention de la réputation » correspond à la présence dans les publications de l'entreprise d'une mention de bonne réputation de l'entreprise. On pourrait penser que cette mention est très présente dans les rapports, mais ce n'est en fait pas le cas, seuls 45 % des 80 entreprises de la base de données secondaire le mentionne (voir résultats statistiques).

Pour enregistrer cette information, nous avons étudié le rapport annuel de chacune des entreprises. Nous avons fait attention à bien différencier la mention d'une menace sur la réputation de la mention de l'importance de la réputation. La menace sur la réputation fera l'objet d'un autre point.

Concernant l'enregistrement dans la base de données, le codage était de 1 si l'entreprise mentionnée l'importance de la réputation (comme défini précédemment) et de 0 dans le cas contraire.

4.8.2 Risque réputation

Concernant la présence d'un risque réputation, il a été identifié dans les rapports annuels. Soit dans les sections « Risques et incertitudes » des rapports annuels des entreprises enregistrées ou parfois dans les sections d'introduction des rapports annuels.

Le risque réputation a été enregistré lorsque l'on pouvait trouver dans le rapport annuel une mention d'un évènement pouvant nuire à la réputation de l'entreprise. L'intérêt de ces informations et qu'elles reflètent l'importance de la réputation pour les entreprises. On peut alors voir quelles sont les caractéristiques des entreprises identifiant un risque réputation et lier ces informations à celles sur la RSE. On veillera aussi à identifier l'existence d'un lien entre la conscience de la réputation et l'existence d'un scandale récent.

Concernant l'enregistrement dans la base de données, le codage était de 1 si l'entreprise mentionnée un évènement qui pouvait nuire à la réputation de l'entreprise (comme défini précédemment) et de 0 dans le cas contraire.

4.9 Crise

Dans cette section nous nous intéressons aux antécédents de crise de l'entreprise. Nous voulons savoir si l'entreprise a eu affaire à une crise individuelle ou une crise de l'industrie par le passé. Nous pensons que l'expérience d'une crise pour une entreprise influence ses actions concernant sa réputation et son investissement en RSE. C'est pour cela que nous enregistrons ces informations dans la base de données.

4.9.1 Existence d'une crise individuelle

L'existence d'un scandale récent et d'une crise de l'industrie sont deux facteurs qui ont été enregistrés à l'aide d'information trouvée sur des sites tiers.

Pour trouver cette information, nous avons utilisé les moteurs de recherche classique. Ces informations ont été particulièrement difficiles à trouver, il a fallu identifier la présence de scandales pour les entreprises et s'assurer de la pertinence de l'information trouvée. En effet, plusieurs sites faisaient mention de scandale, mais il ne s'agissait en fait que de jugements personnels sur les actions des entreprises. Par exemple les entreprises procédant à des fermetures d'usines sont rapidement médiatisées par les employés et les syndicats. Il faut à ce moment faire la part entre une réelle crise ou le jugement de quelques personnes sur des choix de gestion de l'entreprise.

4.9.2 Existence d'une crise de l'industrie

Concernant les crises de l'industrie, la difficulté a été de trouver l'information. Certaines crises ont été facilement identifiables (la crise financière par exemple), mais il a fallu identifier la frontière où une crise individuelle devient une crise de l'industrie. Concernant l'enregistrement dans la base de données, le codage était de 1 si des crises pouvaient être identifiées (crises définies précédemment) et de 0 dans le cas contraire.

4.10 Exemples

Nous allons ici présenter deux exemples d'entreprises enregistrées dans la base de données. Le but de cette section est d'expliquer la méthodologie utilisée pour réunir les informations.

4.10.1 Transcontinental (Médias)

L'entreprise Transcontinental est une entreprise internationale de médias. Elle est le premier imprimeur au Canada et s'occupe de communication et de marketing.

4.10.1.1 Informations sur l'entreprise et actions globales

Tout d'abord, nous avons identifié l'entreprise par l'intermédiaire du classement du journal Les Affaires. Ce classement nous donne déjà quelques informations :

Rang ▼▲	Entreprise ▼▲	Employés totaux ▼▲	Employés au Québec ▼▲	Actif total ▼▲	Revenus totaux ▼▲	Bénéfice net ▼▲
24	Transcontinental	13 744	5 507	2 040 400	2 930 300	7 900

Figure 4-1 : Copie d'écran du classement Les Affaires pour l'entreprise Transcontinental.

L'information sur les revenus est donnée « totalement » et pas seulement sur le Québec, nous avons donc choisi de garder l'information des « Employés totaux » plutôt que celle des « Employés au Québec » pour garder une proportion représentative.

Ensuite nous nous rendons sur le site internet de l'entreprise²³, l'historique nous donne l'information sur l'âge de l'entreprise, fondée en 1976, sur sa cotation en bourse, ses activités internationales et son (non) statut de filiale.

²³ <http://www.transcontinental.com/fr/index.html>

4.10.1.2 Responsabilité sociale et environnementale

Communication RSE sur leur site internet :

Il s'agit ici d'évaluer la qualité de la section RSE. Tout d'abord, on remarque la présence d'une section RSE dans le menu « qui nous sommes », cette section nous renvoie vers le site RSE dédié²⁴. Ce site dédié est en réalité une version interactive de leur rapport RSE, très fournie et de très bonne qualité. Cette entreprise a reçu la note **4**.

Rapport RSE :

Leur rapport RSE est téléchargeable directement en format PDF²⁵, le rapport est constitué de **85 pages**.

Rapport annuel RSE :

Pour cette question nous nous intéressons au rapport annuel²⁶ de l'entreprise. Les pages 18 et 19 traitent du développement durable dans l'entreprise (composante de la RSE). On relève donc **2 pages** de RSE dans le rapport annuel.

Risque RSE :

Nous allons chercher pour ce point, dans les rapports s'il est fait mention du risque RSE.

Rapport annuel : à la page 53, section « Risques et incertitudes » il est fait mention de « **Risques environnementaux** » (composante de la RSE) en ces termes :

²⁴ <http://www.transcontinental-ecodev.com/>

²⁵ http://www.transcontinental-ecodev.com/images/stories/pdf/Rapport_dev_durable_2010_complet.pdf

²⁶ http://www.transcontinental.com/RA/Rap2010/PDF/fra/rapport_2010.pdf

« [...] Les consommateurs se soucient de plus en plus de la protection de l'environnement et du développement durable. Par exemple, le souci environnemental pourrait modifier les habitudes des consommateurs et de nouvelles lois qui établissent des mécanismes de réallocation de couts environnementaux pourraient forcer Transcontinental à utiliser des matériaux plus favorables à l'environnement [...] Dans le but de réduire ce risque, Transcontinental s'efforce de se positionner à l'avant-plan de son industrie [...] »

L'entreprise mentionne donc son risque RSE, elle sera codée 1.

4.10.1.3 Réputation de l'entreprise

Mention de la réputation :

Dans ce point nous cherchons à savoir si l'entreprise parle de sa réputation, pas de son risque réputation. Est-ce qu'il est fait mention de leur bonne réputation ou d'une perte de réputation ? Dans le rapport annuel, on peut lire :

*« [...] Notre capacité de recruter et de retenir du personnel qualifié et de maintenir une **bonne réputation** »*

« Transcontinental jouit actuellement d'une bonne réputation. »

L'entreprise mentionne sa réputation, elle sera codée 1.

Existence d'un scandale :

Une recherche sur les moteurs de recherche classique utilisant des mots clefs comme « Transcontinental » ; « scandale » ; « évènements » ; « affaires » ; **n'a rien donnée de concluant**. (Des résultats concernant des suppressions de poste suite au ralentissement économique, mais pas de contestation susceptible de déclencher une crise).

L'entreprise n'a pas eu de crise individuelle, elle sera codée 0.

Crise de l'industrie :

Une recherche sur les moteurs de recherche classique utilisant les mots clefs précédents avec la précision « industrie de l'édition » **n'a rien donné**. Le secteur a subi un ralentissement suite à la crise économique, cependant la majorité des secteurs ont subi ce ralentissement aussi nous ne l'avons donc pas incorporé comme crise de l'industrie.

L'entreprise n'a pas eu de crise de l'industrie, elle sera codée 0.

Risque réputation :

Dans ce point, nous cherchons à savoir si l'entreprise identifie un risque réputation, nous savons déjà qu'elle considère avoir une bonne réputation, nous allons regarder si elle envisage sa réputation comme un risque.

Dans le rapport annuel, p.52, section « Risques et incertitudes », on peut lire :

« Perte de réputation.

[...] Le risque de perdre ou de ternir cette réputation pourrait avoir un effet important sur les affaires de la Société ou sur la valeur de ses actions. Depuis sa création, la Société a mis en place une série de mesures pour limiter ce risque, principalement en assurant une régie d'entreprise solide et par la mise en place de politiques, incluant un code d'éthique. »

L'entreprise mentionne le risque de réputation, elle sera codée 1.

4.10.2 Saputo (Agroalimentaire)

Nous allons ici détailler un nouvel exemple avec l'entreprise Saputo.

Saputo est une entreprise internationale de production d'aliments, principalement à base de lait. Cette entreprise est très implantée au Québec.

4.10.2.1 Informations sur l'entreprise et actions globales

Tout d'abord, nous avons identifié l'entreprise par l'intermédiaire du classement du journal Les Affaires. Ce classement nous donne déjà quelques informations :

Rang	Entreprise	Employés totaux	Employés au Québec	Actif total	Revenus totaux	Bénéfice net
▼▲	▼▲	▼▲	▼▲	▼▲	▼▲	▼▲
58	Saputo	9 500	2 605	2 347 476	5 890 900	288 200

Figure 4-2 : Copie d'écran du classement Les Affaires pour l'entreprise Saputo.

Ensuite, nous nous rendons sur le site internet de l'entreprise²⁷, l'historique présent dans la section consommateurs, nous donne l'information sur l'âge de l'entreprise, fondée dans les années 1950, sur sa cotation en bourse, ses activités internationales et son (non) statut de filiale.

²⁷ <http://www.saputo.com>

4.10.2.2 Responsabilité sociale et environnementale

Communication RSE sur leur site internet :

Il s'agit ici d'évaluer la qualité de la section RSE. Tout d'abord, on remarque que dès l'entrée dans une section (consommateurs ou investisseurs) un onglet « notre engagement social » est présenté. La section « notre engagement social » réunit plusieurs thèmes, communauté, sport, environnement et qualité. La section qualité n'est pas liée à des problématiques de RSE et la section sport se rapproche plus du commandite que d'une démarche d'action sociale.

Néanmoins, l'information est présente en quantité (même si pas toujours pertinente) et facilement accessible. Cette entreprise a reçu la note **3**.

Rapport RSE :

Après avoir consulté en détail le site de l'entreprise, on remarque qu'il n'y a pas de rapport dédié à la RSE. On présume donc qu'il n'existe pas. Un lien est donné dans la section « Saputo et l'environnement » vers une section « responsabilité sociale » de leur rapport annuel.

Le rapport RSE de l'entreprise est donc de **0 page**.

Rapport annuel RSE :

Pour cette question, nous nous intéressons au rapport annuel²⁸ de l'entreprise. Les pages 10 à 16 traitent du développement durable dans l'entreprise. On relève donc **6 pages** de RSE dans le rapport annuel.

²⁸http://www.saputo.com/uploadedFiles/Saputo/investors-and-medias/financial-documents/RA2010_FR.pdf

Risque RSE :

Nous allons chercher pour ce point, dans les rapports s'il est fait mention du risque RSE.

Rapport annuel : à la page 26, section « Risques et incertitudes » il est fait mention du risque « **Environnement** » en ces termes :

« [...] Les affaires et les activités de Saputo sont régies par des lois et des règlements environnementaux, y compris en ce qui a trait à l'évacuation des eaux usées, au rejet de substances dangereuses et non dangereuses et à la restauration des sites contaminés. [...] Toute nouvelle loi ou réglementation environnementale ou tout resserrement des politiques d'application pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière de Saputo et entraîner des dépenses additionnelles pour s'y conformer ou continuer de s'y conformer. [...] »

4.10.2.3 Réputation de l'entreprise

Mention de la réputation :

Dans ce point nous cherchons à savoir si l'entreprise parle de sa bonne réputation. Il n'est pas fait mention dans le rapport annuel d'une bonne réputation de l'entreprise.

Existence d'un scandale :

Une recherche sur les moteurs de recherche classique trouve plusieurs événements ayant eu lieu par le passé. Notamment, un rappel de 150 tonnes de fromages en raison d'une possible présence de listeria monocytogene à la fin de l'année 2010. Bien que ce rappel n'ait fait aucune victime, nous le considérons comme un scandale, car il a pu potentiellement affecter la réputation de l'entreprise.

Crise de l'industrie :

Nous savons que la crise de la listériose a touché profondément les entreprises productrices de lait et d'aliments à base de lait. Il y a donc eu une crise de l'industrie récente.

Risque réputation :

Dans ce point, nous cherchons à savoir si l'entreprise identifie un risque réputation, nous savons déjà qu'elle considère avoir une bonne réputation, nous allons regarder si elle envisage sa réputation comme un risque. Dans le rapport annuel, p.25, section « Risques et incertitudes », on peut lire :

« Responsabilité de produits.

[...]La Société n'a jamais vécu de problèmes de contamination importants avec ses produits. Toutefois, si une telle éventualité devait se produire, elle pourrait se solder par un rappel de produits coûteux et entacher gravement la réputation de la Société pour ce qui est de la qualité de ses produits. »

4.10.2.4 Retour sur l'exemple

Cette méthodologie a été appliquée pour chacune des 80 entreprises enregistrées dans la base de données. Ce qui représente **80 sites visités, 160 rapports (RSE et annuels) consultés et 80 recherches sur les crises**. Une fois récupérées, les données ont été enregistrées dans la base de données. Par exemple pour les deux entreprises que nous avons étudiées précédemment la base remplie est de cette forme :

Nom de l'entreprise	Secteur	Filiale	Date de création	Employés	CA (M\$)	Bourse	International
Transcontinental	Imprimerie	0	1976	13744	2930300	1	1
Saputo	Agroalimentaire	0	1954	9500	5890900	1	1

Figure 4-3 : Copie d'écran de la base de données, section Information sur l'entreprise

RSE Web	Rapport RSE?	Rapport annuel RSE?	Risque RSE?
4	1	2	1
3	0	6	1

Figure 4-4 : Copie d'écran de la base de données, section Responsabilité sociale et environnementale

Mention réputation	Existence crise	Crise de l'industrie?	Risque réputation
1	0	0	1
0	0	1	1

Figure 4-5 : Copie d'écran de la base de données, section Réputation de l'entreprise et Crise

Nom de l'entreprise	Secteur	Filiale	Date de création	Employés	CA (M\$)	Bourse	International	RSE Web	Rapport RSE?	Rapport annuel RSE?	Risque RSE?	Mention réputation	Existence crise	Crise de l'industrie?	Risque réputation
Transcontinental	Imprimerie	0	1976	13744	2930300	1	1	4	1	2	1	1	0	0	1
Saputo	Agroalimentaire	0	1954	9500	5890900	1	1	3	0	6	1	0	0	1	1

Figure 4-6 : Copie d'écran de la base de données, vue générale des deux entreprises exem

4.11 Conclusion du chapitre 5

Dans le chapitre 5, nous avons précisé comment et pourquoi la base de données a été développée. Nous avons précisé les critères retenus pour sa création et pour la sélection des entreprises, tout en justifiant l'intérêt de ces critères.

Nous avons ensuite illustré la création de cette base de données à l'aide de deux exemples d'entreprises présentes dans la base de données. Ces deux exemples nous ont permis de comprendre plus pratiquement comment a été construite la base de données.

Nous pouvons désormais utiliser la base de données pour effectuer une étude statistique.

CHAPITRE 5. BASE DE DONNÉES - RÉSULTATS

5.1 Présentation du chapitre

Dans ce chapitre, nous allons présenter la base de données développée pour l'étude statistique. Les résultats obtenus sur cette base de 80 entreprises nous permettront de mettre en évidence des variations entre les entreprises.

5.1.1 Entretiens semi-directifs

Nous avons effectué en amont de l'étude statistique plusieurs entretiens qualifiés d'« entretiens semi-directifs ». Le but de ces entrevues est de rassembler des informations pratiques auprès de quelques entreprises québécoises, concernant leur ressenti par rapport à la réputation, aux crises et à la responsabilité sociale et environnementale. Nous avons mené 8 entretiens semi-directifs auprès d'entreprises présentes dans la base de données et qui ont accepté de nous répondre. Ces entretiens ouverts ont duré en moyenne 30 à 45 minutes et nous ont permis de recueillir une grande quantité d'informations. Ces entretiens ont eu lieu auprès des personnes responsables des relations publiques et de la communication dans l'entreprise. Ils se sont faits sous la forme de discussions téléphoniques.

Une analyse complète de ces entretiens est disponible en annexe, nous utiliserons ici plusieurs citations extraites de ces entretiens et qui ont pour but d'enrichir les résultats statistiques.

Dans un premier temps nous allons présenter les différents tests statistiques utilisés lors de cette étude, nous allons ensuite effectuer une analyse descriptive de la base de données, présenter les résultats des tests statistiques (effectués pour préciser les items) et enfin, nous conclurons en identifiant les différences existantes entre les secteurs d'activités.

5.2 Tests statistiques

Les tests statistiques que nous avons effectués consistent à rejeter ou non une hypothèse avec une tolérance notée α . Cette tolérance varie selon la nature de l'étude, étant donné que nous effectuons une étude exploratoire nous fixons notre α à 10 %.

Les tests que nous avons utilisés dans cette étude sont les suivants :

- Test de Mann-Whitney
- Test de Kruskal-Wallis
- Test de corrélation de Bravais-Pearson

Nous avons choisi d'effectuer ces tests, car nous avons constaté l'absence, a priori, de distribution de probabilité sur la majeure partie de nos facteurs. Ces tests sont non paramétriques et très robustes en l'absence de distribution de probabilité (ils traitent principalement les rangs et les moyennes de rangs des observations).

Ces tests nous permettent de comparer deux (Mann-Whitney) ou plusieurs (Kruskal-Wallis) échantillons indépendants. Une fois l'hypothèse H_0 posée (similarité ou non des séries) le logiciel statistique calcule une valeur notée p-value. Cette valeur p-value va nous permettre de savoir s'il y a ou non une différence significative entre les distributions, selon que sa valeur soit ou non supérieur au α que nous nous sommes fixé. Il est à noter que la plupart des tests que nous avons effectués sont bilatéraux, en effet nous voulions principalement mettre en évidence l'existence de différences.

5.3 Traitement des données

Nous avons présenté dans le chapitre précédent la méthodologie utilisée pour coder les données concernant les entreprises. Ces données ont été compilées manuellement dans une base de données en utilisant le logiciel Excel 2007. Elles ont ensuite été transcodées pour pouvoir être utilisées avec le logiciel SPSS.

5.4 Description de la base de données

Nous allons ici décrire la répartition des entreprises dans la base de données pour chacun des facteurs.

5.4.1 Secteurs d'activités

Les secteurs d'activités retenus sont au nombre de 16, répartis de la manière suivante :

Tableau 5-1 : Répartition en proportion des 80 entreprises retenues pour la base de données, par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Pourcentage
Ingénierie	6,3 %
Pâtes et Papiers	8,8 %
Distribution	15 %
Agroalimentaire	11,3 %
Transport	10 %
Gaz Pétrole	5 %
Banque & Assurance	7,5 %
Électrique	2,5 %
Équipement	3,8 %
Médias	3,8 %
Textile	1,3 %
Pharmacie	2,5 %
Minier	5 %
Restauration	6,3 %
Service	5 %
Télécommunication	6,3 %

Ce que l'on remarque dans la répartition des entreprises c'est tout d'abord qu'il y a un groupe fort qui contient un peu plus d'entreprises que la moyenne. C'est le groupe composé des secteurs de la **Distribution (12 entreprises)**, **Agroalimentaire (9 entreprises)**, **Transport (8 entreprises)**. Ce sont des grands secteurs bien représentés dans le haut du classement Les Affaires. D'autre part un secteur est faiblement représenté, celui du **Textile (1 entreprise)** qui est composé d'une seule entreprise. Nous avons décidé de ne l'ajouter à aucun secteur d'activité regroupé, car elle ne correspond pas aux critères des autres secteurs retenus. Cette entreprise est utilisée pour les statistiques descriptives, mais sera retirée pour les tests statistiques.

Excepté ces 4 secteurs d'activités, les 12 autres représentent une moyenne d'à peu près **4 entreprises**. Il est important pour notre étude statistique d'avoir assez de données pour que nos résultats soient pertinents. Cette diversité de secteurs d'activités (16) nous permettra d'identifier les différences entre eux.

5.4.2 Âge des entreprises

L'âge d'une entreprise, nous l'avons vu dans la revue de littérature, fait partie des caractéristiques susceptibles d'influencer les décisions d'investissement en RSE des entreprises. Parmi les 80 entreprises retenues dans la base de données, leur âge est réparti de la manière suivante :

Tableau 5-2 : Répartition de l'âge des 80 entreprises retenues pour la base de données.

Échantillon			
	Moyenne	Médiane	Écart-type
Âge	69,6	54	52,7

On remarque que les entreprises présentes dans la base de données sont en moyenne âgée de **69,6 ans**, mais que la moitié d'entre elles sont âgées de moins de **54 ans**. On voit donc qu'il y a une grande disparité dans la répartition de l'âge des entreprises, cette disparité est confirmée par un écart type très fort de **52,7 années**.

Dans la base de données, certaines entreprises existent, en effet, depuis très longtemps, les trois plus âgées sont :

- Les assurances Aviva (300 ans)
- Les brasseries Molson (225 ans)
- Les banques BMO (194 ans)

D'autre part, certaines entreprises sont très jeunes et pour certaines d'entre elles il a fallu faire un choix quant à leur date de création. En effet, des entreprises comme ArcelorMittal sont nées d'une fusion entre deux grandes entreprises. Chacune ayant une date de création différente, des publications annuelles et de RSE différentes, etc. Il a donc fallu faire un choix, nous pouvions choisir les caractéristiques de l'entreprise prenant le contrôle de l'autre, mais cela posait problème comme dans le cas d'ArcelorMittal où les deux entreprises étaient des géants de l'industrie. Il était dur de ne pas prendre en compte les caractéristiques d'une des deux entreprises. Nous pouvions faire une moyenne de l'âge des deux entreprises, considérer l'âge de l'entreprise investissant le plus en RSE, etc.

Nous avons finalement choisi de considérer l'entreprise comme fondée à sa date de fusion. Cela nous permet d'éviter les problèmes cités précédemment. On peut néanmoins penser que ces entreprises avaient une expertise dans les domaines que nous testons (RSE et réputation) et que cette donnée va fausser les tests que nous effectuerons avec l'âge des entreprises. Nous avons pris comme hypothèses que la fusion de ces entreprises rendait très compliquées pour elles la production de rapport (notamment de rapport RSE) les premières années. Ces difficultés, faisant suite à la fusion de deux très grandes entreprises, sont considérées comme suffisantes pour réduire le biais concernant l'âge de l'entreprise.

Les trois entreprises les plus jeunes de la base de données sont :

- ArcelorMittal (3ans) - Fusion
- AbitibiBowater (4ans) – Fusion
- Domtar (5ans) – Fusion

On voit donc que le fort écart dans la répartition des entreprises s'explique par la présence d'une part d'entreprises de plusieurs centaines d'années et d'autre part d'entreprises très récentes de quelques années.

5.4.3 Nombre d'employés et chiffre d'affaires

La taille (nombre d'employés) et le chiffre d'affaires d'une entreprise, nous l'avons vu dans la revue de littérature, fait partie des caractéristiques susceptibles d'influencer les décisions d'investissement en RSE des entreprises. Parmi les 80 entreprises retenues dans la base de données, ces deux facteurs se répartissent de la manière suivante :

Tableau 5-3 : Répartition du nombre d'employés et du chiffre d'affaires des 80 entreprises retenues pour la base de données.

Échantillon			
	Moyenne	Médiane	Écart-type
Nombre d'employés	20 453	8818	40 049
Chiffre d'affaires (k\$)	5 914 294	2 930 300	7 525 174

Ce que l'on remarque c'est qu'une nouvelle fois, les différences entre les entreprises sont notables. Les écarts-types sont très importants pour les deux facteurs.

- Nombre d'employés :

Les entreprises de la base de données ont en moyenne, **20 453 employés**, ce chiffre est très haut. Il faut néanmoins le mettre en perspective, la médiane est elle de **8818 employés** on remarque que la moyenne doit être portée par quelques entreprises avec beaucoup d'employés, alors que 50 % de la base de données a moins de 8818 employés. Cette remarque est confirmée par la valeur de l'écart type qui est très grande : **40 049**.

On comprend ces différences par la présence de nombreux secteurs d'activités dans la base. Par exemple, une entreprise de technologiques électroniques comme Teledyne Dalsa (975 employés) n'a pas les mêmes besoins en main-d'œuvre qu'une entreprise de distribution comme Costco (18724 employés).

- Chiffre d'affaires :

Nous avons retenu les 80 entreprises à partir du classement des plus grandes sociétés québécoises. Les entreprises qui apparaissent ont logiquement un important chiffre d'affaires, la moyenne se situe autour de **5 914 294 000 \$**. Mais là encore nous voyons apparaître de fortes différences entre les entreprises, la moitié des entreprises de la base de données ont moins de **2 930 300 \$** de chiffre d'affaires, pour un écart-type très important de **7 525 174 \$**.

On peut expliquer cette différence par la présence dans la base de données de quelques grandes entreprises avec un chiffre d'affaires très important. On pense notamment au géant de l'énergie Hydro-Québec (12 170 000 000\$) ou encore à la banque Desjardins (11 020 000 000\$). Alors que d'autres entreprises, de plus petite taille, inversent la balance comme Avon Canada (291 631 000\$) ou encore MTY Restauration (34 239 000\$).

Ces exemples montrent pourquoi les écarts sont si importants dans les statistiques descriptives. Cet écart est une bonne chose pour notre étude, il nous permettra de tester nos propositions sur des entreprises avec un large éventail de différences.

5.4.4 Cotation en bourse et activités internationales

Le fait que l'entreprise soit cotée en bourse et qu'elle ait des activités internationales, nous l'avons vu dans la revue de littérature fait partie des caractéristiques susceptibles d'influencer les décisions d'investissement en RSE des entreprises. Parmi les 80 entreprises retenues dans la base de données, ces deux facteurs se répartissent de la manière suivante :

Tableau 5-4 : Répartition des entreprises cotées en bourse et ayant des activités internationales parmi les 80 entreprises de la base de données.

Facteur	Pourcentage
Cotation en bourse	77,5 %
Activités internationales	63,3 %

Sur les 80 entreprises de la base données, **77,5 % (62 entreprises)** sont cotées en Bourse. Ce chiffre élevé est lié à la méthodologie de sélection des entreprises qui sont par définition parmi les 500 plus grandes du Québec, donc plus susceptibles d'être cotée en bourse. Cependant, plusieurs grandes entreprises québécoises ne sont pas cotées comme St-Hubert ou encore Agropur.

Concernant les activités internationales, nous avons précisé dans le chapitre précédent qu'une entreprise ayant des « activités internationales » est une entreprise qui fait des affaires hors du Canada. Soit qu'elle déclare avoir des clients en dehors du Canada ou qu'elle est implantée elle même hors du Canada. On voit que **63,3 %** des entreprises sont dans ce cas là, les entreprises de la base de données sont donc majoritairement présentes internationalement.

Ce facteur est important, notamment pour représenter les problématiques de réputation des entreprises. En effet, pour des entreprises comme **Desjardins** ou **Costco**, ces activités sont principalement des succursales aux États-Unis. Mais pour des entreprises comme **Rio Tinto** **Alcan**, il peut s'agir d'exploitation de mines dans des pays instables politiquement. Dans ces cas-là, l'entreprise doit prendre en compte beaucoup plus précisément les problématiques de RSE dans sa gestion des conditions de travail sur le site, mais aussi son risque réputation si jamais un évènement important a lieu dans un de ces pays.

Nous en avons eu un exemple récent au Québec, la firme **SNC-Lavalin** a de nombreuses activités internationales notamment dans des pays instables. Récemment, les journaux québécois ont révélé que la firme était impliquée dans la construction d'une prison en Libye,²⁹ et ce durant les récentes émeutes qui ont mené à l'intervention des nations unies. L'entreprise a dû se justifier publiquement pour essayer de sauvegarder son image. Cet exemple nous montre l'importance du facteur international dans la gestion du risque réputation et de l'investissement en RSE.

Nous voyons que les entreprises de l'échantillon sont majoritairement cotées en bourse et que la plus grande part a des activités internationales.

²⁹ <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/international/201102/24/01-4373734-snc-lavalin-confirme-construire-un-centre-de-detention-en-libye.php> consulté le 16 mai 2011.

5.4.5 Section RSE du site internet

Les sections RSE des sites internet des 80 entreprises de la base de données ont été notées (suivant les critères présentés dans le chapitre précédent). Une entreprise est associée à une seule note. Les notes se répartissent de la manière suivante :

Tableau 5-5 : Répartition des notes des sections RSE des sites internet parmi les 80 entreprises de la base de données.

Note	Pourcentage
1	22,5 %
2	22,5 %
3	26,2 %
4	28,8 %

Ce que l'on remarque c'est que plus de la moitié des entreprises sont notées au dessus de 2 (**55 %**). C'est-à-dire que **plus de la moitié** des entreprises ont une section RSE sur leur site internet de qualité **bonne** ou **très bonne**.

Ceci montre que les grandes entreprises ont bien pris conscience de leur intérêt à investir (ou du moins à communiquer) sur la RSE. D'autre part, la qualité des notes montre que les entreprises mettent des moyens dans le développement de ces sections RSE, cela montre l'importance qu'elles revêtissent pour eux. Néanmoins, on remarque que **22,5 %** des entreprises n'ont pas de section RSE ou une section très pauvre en informations. Ces entreprises n'ont donc pas identifié l'importance de la RSE pour le public.

Les entreprises dans cette situation sont présentes dans différents secteurs d'activités, les restaurants **Mike's** autant que les détaillants **Couche-Tard** sont notés au plus bas.

Plus de la moitié des entreprises ont une bonne ou très bonne section RSE. Néanmoins, un peu moins d'un quart d'entre elles n'a pas de section RSE ou en a une de mauvaise qualité.

5.4.6 Nombre de pages RSE dans le rapport annuel et rapport RSE

Le nombre de pages traitant de la RSE dans le rapport annuel et le nombre de pages du rapport RSE sont deux facteurs importants. Tout d'abord parce que nous pensons que la qualité et la quantité d'un rapport RSE reflètent le niveau de conscience d'une entreprise en matière de RSE. En effet, une entreprise mobilisant des ressources pour produire un rapport de qualité et long doit être une entreprise consciente de l'importance pour ses parties prenantes de la RSE.

Nous avons choisi de ne conserver que le nombre de pages des rapports comme facteur et d'exclure la qualité après avoir observé que sur les entreprises de la base de données, les rapports les plus longs sont majoritairement les plus soignés. Les entreprises observées, lorsqu'elles produisent un long rapport RSE le soigne plus que celles produisant un rapport plus petit. Nous évitons ainsi tout biais de jugement sur la qualité.

Le deuxième facteur est le nombre de pages traitant de la RSE dans le rapport annuel. Nous nous sommes intéressés au nombre de pages traitant de la RSE sur le rapport annuel, car certaines entreprises par exemple l'entreprise **Saputo** publient leurs informations RSE dans leur rapport annuel. Néanmoins, on remarque que les entreprises publiant dans leur rapport annuel leurs informations RSE ont très significativement moins de pages consacrées à la RSE que celle qui publie un rapport spécifiquement RSE.

La répartition du nombre de pages dans le Rapport RSE et le rapport annuel RSE des 80 entreprises de la base de données est la suivante :

Tableau 5-6 : Répartition du nombre de pages traitant de la RSE parmi les 80 entreprises de la base de données.

Facteur	Moyenne	Écart-type
Nb de pages dans le rapport RSE	25,4	44,8
Nb de pages traitant de la RSE dans le rapport annuel	3,1	9

On remarque que l'écart-type pour le nombre de pages dans le rapport RSE est très important, ceci est facilement compréhensible, **50 %** des entreprises présentes dans la base de données n'ont pas de rapport RSE et donc 0 page.

Nous avons donc la moitié des entreprises de la base de données qui n'ont pas de rapport RSE tandis que certaines entreprises comme **Cascades** ou encore **Aviva** ont des rapports RSE de plus de **200 pages**. En moyenne, les entreprises qui publient un rapport RSE ont un rapport de **25 pages**.

Le nombre d'entreprises ne publiant pas de section traitant de RSE dans leur rapport annuel est plus important encore. Plus de **60 %** des entreprises présentes dans la base de données n'ont pas de section RSE dans leur rapport annuel. Les entreprises qui publient des informations RSE dans leur rapport annuel le font avec une moyenne de **6 pages** (3,1 en intégrant toutes les entreprises y compris celles qui ne publient pas dans leur rapport annuel).

Ceci confirme ce que nous avons vu précédemment, les entreprises qui publient un rapport spécifique à la RSE ont un rapport en moyenne beaucoup plus long que les entreprises qui publient des informations dans leur rapport annuel. On peut imaginer que les entreprises qui décident de produire un rapport spécifiquement RSE ont déjà investi en RSE et ont plus de projets à communiquer. Si l'on regarde plus en détail quels secteurs d'activité produisent des rapports spécifiquement RSE, on retrouve des secteurs avec des problématiques environnementales très fortes : **énergie, gaz et pétrole, pâtes et papiers et mines**.

D'autre part, toutes les entreprises du secteur **bancaire** ont un rapport RSE spécifique. Une des explications possibles est que suite à la crise financière de 2008, les banques aient pris conscience de l'importance des communautés dans le bon déroulement de leurs affaires. De plus, les banques se seraient adaptées à la suite d'une crise de l'industrie bancaire, la crise financière. Cependant en regardant plus précisément, nous voyons que les deux tiers des entreprises avaient déjà des publications dans ce sens depuis au moins 2004.

Une autre explication possible est donnée par l'étude « trustbarometer » de l'entreprise Edelman (Edelman, 2011). En effet, on y apprend que les secteurs de la banque, de l'assurance et des services financiers sont ceux en lesquels le public a le moins confiance. On peut donc imaginer que ces secteurs financiers, dans le but d'augmenter le capital confiance que le public a en eux, attachent beaucoup d'importance à la RSE et communiquent beaucoup dessus.

Il semblerait donc que cette attitude soit liée une caractéristique du secteur d'activité plus qu'une adaptation à l'environnement.

<p>Les rapports spécifiquement RSE sont beaucoup plus fournis que les sections RSE des rapports annuels. Il existe aussi une grande dispersion dans les deux types de rapport.</p>

5.4.7 Risque RSE

Le risque RSE représente une possible perte (financière, de réputation, etc.) due à des facteurs environnementaux ou sociaux. Ce risque est réparti comme suit dans la base de données :

Tableau 5-7 : Répartition, parmi les 80 entreprises de la base de données, des entreprises identifiant un risque RSE.

Facteur	Pourcentage
Risque RSE	50 %

Ce que l'on voit c'est que la moitié des entreprises présentes dans la base de données (**40 entreprises**) identifient un risque RSE.

Si on se penche plus en détail sur les secteurs d'activités qui identifient le risque RSE, on peut remarquer que certains secteurs comme **l'énergie, le gaz et pétrole et le transport** sont en pointe dans ce domaine. Ces secteurs étant donné qu'ils travaillent beaucoup avec les ressources naturelles (énergie, gaz et pétrole) et avec des problématiques de réchauffement planétaire (transport) sont en première ligne concernant ces problématiques.

Nous voyons aussi que les entreprises du secteur **bancaire** ont toutes identifié le risque RSE. On peut imaginer que cette conscience du risque RSE est liée aux problèmes de confiances évoqués pour le rapport RSE. D'autre part, le réchauffement planétaire est une problématique importante pour les secteurs financiers, notamment le secteur **bancaire et assurance**. Une hypothèse aujourd'hui est que le réchauffement planétaire va augmenter la fréquence des catastrophes naturelles et mécaniquement les besoins financiers pour couvrir les assurances et les reconstructions.

Ce risque spécifique (inclus dans le risque RSE) est d'ailleurs précisé par les entreprises bancaires de la base de données, par exemple **CIBC** « [Incidence indirecte] : *Augmentation du risque de crédit par suite des incidences sur les clients évoluant dans des secteurs d'activité sensibles aux conditions climatiques et autres facteurs naturels* »³⁰

**Le risque RSE est identifié par la moitié des entreprises de la base de données.
Parmi ces entreprises une majorité fait partie des secteurs d'activités suivants :**
Énergie
Gaz et pétrole
Transport
Banque

³⁰ <https://www.cibc.com/ca/inside-cibc/environment/climate-change-fr.html> consulté le 16 mai 2011.

5.4.8 Crises

Avoir été victime d'une crise ou avoir été atteint par une crise de son industrie est de nature à pouvoir influencer les comportements des entreprises en terme de réputation et de responsabilité sociale et environnementale.

En effet nous pensons qu'une entreprise après avoir subi une crise va d'une part être plus consciente de l'importance de sa réputation et d'autre part, chercher des moyens pour se prémunir d'une nouvelle crise (notamment en utilisant la RSE). Cependant, nous voyons que dans notre échantillon que peu d'entreprises en ont subi :

Tableau 5-8 : Répartition des entreprises ayant subi une crise individuelle ou de l'industrie, parmi les 80 entreprises de la base de données.

Facteur	Pourcentage
Crise individuelle	22,5 %
Crise dans l'industrie	27,5 %

Nous voyons que près des trois quarts des entreprises de la base de données n'ont pas subi de crise (individuelle ou de l'industrie).

On peut avancer plusieurs explications pour ce phénomène, tout d'abord on peut penser que nous n'avons pas réussi à identifier certaines crises subies par des entreprises de la base de données. La multiplication d'informations mélangeant parfois crise et décision économique (licenciement par exemple) sur internet a rendu parfois difficile de faire la part des choses. D'autre part, on peut penser que ces entreprises qui sont toutes des grandes entreprises ont des cellules de gestion de crise efficace qui évitent le développement de crise importante et rendent plus difficile l'identification de celle-ci.

Néanmoins, près d'un quart des entreprises ont subi des crises qu'elles soient individuelles ou de l'industrie. On pense notamment à des entreprises comme **SNC-Lavalin** dont nous avons détaillé les caractéristiques de la crise précédemment. Mais d'autres entreprises ont été touchées soit au niveau canadien, par exemple par la crise de la listériose (**Saputo, Agropur**). Ou au niveau international comme ce fût le cas pour **Parmalat**.

<p>La majorité des entreprises de la base de données n'ont pas subi de crise ni individuelle ni de l'industrie.</p>
--

5.5 Confrontation des hypothèses du modèle aux résultats

5.5.1 Réputation

Dans cette partie nous parlons d'une part de la présence du risque de réputation dans les communications (défini dans le chapitre précédent comme l'identification dans les rapports de l'entreprise d'une conséquence potentiellement négative pour la réputation de l'entreprise). Mais aussi de référence de la part des entreprises à leur réputation.

Tableau 5-9 : Répartition, parmi les 80 entreprises de la base de données, des entreprises percevant le risque de réputation.

Facteur	Pourcentage
Perception du risque de réputation	47,5 %

Nous voyons que moins de la moitié des entreprises mentionnent le risque de réputation dans leurs rapports. Les secteurs d'activités qui mentionnent le plus souvent l'existence d'un risque de réputation sont les suivants : **distribution, agroalimentaire, transport, service et banque.**

Le secteur de l'agroalimentaire dépend très fortement de sa réputation, un incident pouvant avoir des conséquences dramatiques. Les secteurs de la distribution, de la banque, du transport et du service dépendent d'une bonne réputation pour s'assurer de du bon déroulement de leurs affaires. Les entreprises d'un secteur comme celui des services s'appuient beaucoup sur leur réputation pour se différencier entre eux (ils ne peuvent pas s'appuyer sur une avancée technologique ou la qualité d'un produit pour se différencier).

Cependant lors des entretiens que nous avons menés, la plupart des répondants étaient conscients du risque de réputation :

« C'est sûr que la réputation représente un risque très important pour nous, mais il n'est pas géré individuellement en tant que risque. C'est une composante prise en compte dans tous les autres risques, et plus généralement par le département communication. »

« On n'a pas de gestion spécifique pour ce risque, de toute façon chaque risque est forcément une source de danger pour notre réputation. Nous devons le gérer à toutes étapes. »

Concernant la « mention de la réputation » c'est-à-dire le fait de trouver dans les rapports des mentions à la bonne réputation de l'entreprise, les résultats suivent ceux du risque de réputation.

Tableau 5-10 : Répartition, parmi les 80 entreprises de la base de données, des entreprises faisant mention de leur réputation.

Facteur	Pourcentage
Mention de la réputation	46,2 %

Nous voyons que la proportion d'entreprises mentionnant leur bonne réputation est un peu plus faible que celle des entreprises identifiant le risque de réputation. Ce que l'on remarque c'est que les entreprises qui identifient le risque de réputation mentionnent très significativement leur bonne réputation (test Mann-Whitney pour le risque réputation et la mention de la réputation donne un $p = 0,000$).

D'autre part comme on l'a vu précédemment, lors des entretiens les entreprises se sont montrées très concernées par leur réputation :

« La réputation de notre entreprise a toujours été très bonne alors on suit régulièrement son évolution. Nous essayons d'avoir un maximum de retour de la part de nos commerciaux, on s'arrange pour essayer de faire remonter les critiques. Et puis il y a beaucoup de journaux qui publient des classements d'entreprise, on est fier d'être toujours bien classé. »

Le risque de réputation est identifié par moins de la moitié des entreprises de la base de données.

Parmi ces entreprises une majorité fait partie des secteurs d'activités suivants :

**Distribution
Agroalimentaire
Transport
Service
Banque**

Ce sont généralement les entreprises qui sont conscientes de l'existence du risque de réputation qui déclarent avoir une bonne réputation.

Retour sur le modèle :

Nous voyons que 47,5 % des entreprises de la base de données font mention d'un risque de réputation. Il est donc difficile de conclure sur la proposition P1a, néanmoins ce score médian ajouté aux retours obtenus lors des entretiens semi-directifs laisse penser à une corrélation positive. Nous voyons que 46,2 % des entreprises de la base de données font mention de leur réputation. Il est là aussi difficile de conclure sur la proposition P1b, néanmoins pour les mêmes raisons nous pensons qu'il existe un lien positif ici.

P1a - Les entreprises sont conscientes de la valeur et de l'importance de leur réputation et la mesure.

P1b - Les entreprises sont conscientes du risque de réputation.

5.6 Résultats des tests

Dans cette section, nous allons présenter les différents résultats (statistiques) obtenus à l'aide de la base de données. Ces résultats nous permettront d'identifier les comportements des entreprises et de confirmer les différents items proposés dans les chapitres précédents.

5.6.1 Crise et réputation

Nous avons cherché à identifier grâce à la base de données si les crises individuelles et les crises de l'industrie pouvaient avoir un effet sur la perception de la réputation par les entreprises.

On imagine que des entreprises ayant subi une crise individuelle ou une crise de l'industrie ont pour la plupart eu des dommages sur leur réputation. D'autre part, nous pensons qu'une entreprise ayant subi des dommages sur sa réputation sera plus sensibilisée à sa sauvegarde et plus consciente de l'existence du risque de réputation. Tout d'abord un retour sur les entretiens réalisé nous permet de penser que les entreprises sont conscientes de la possibilité d'être affectée par une crise de l'industrie :

« Oui cela pourrait nous toucher, on est bien conscient que lors d'une crise c'est l'industrie qui sera pointée du doigt, pas seulement l'entreprise fautive »

« C'est sur que si notre produit est considéré comme dangereux par le public, que ça soit de notre faute ou de celle d'un de nos concurrents personne ne l'achètera. »

Nous avons effectué des tests bilatéraux de Mann-Whitney, il apparait que dans notre échantillon les entreprises qui identifient leur risque de réputation sont significativement les mêmes que celles qui ont subi des crises individuelles et celles qui mentionnent leur réputation. Nous n'avons cependant pas pu vérifier le lien concernant les crises de l'industrie, (Néanmoins, il faut mettre ce résultat en perspective, il a été parfois difficile d'identifier l'existence d'une crise de l'industrie. Il est donc possible que certaines crises n'aient pas été détectées).

Tableau 5-11 : Test statistique – Risque réputation en fonction d’une crise individuelle et de la mention de réputation.

Facteurs	Risque réputation		
	Oui	Non	p ^a
	38	42	
	Moyenne		
Crise individuelle	36,76	43,88	.059*
Mention de la réputation	52,53	29,62	.000****
Crise de l’industrie	42,13	39,02	0,44

^aTest bilatéral de Mann-Whitney (* p<0,1 ; ** p<0,05; *** p< 0,01; **** p<0,001)

Ce que ce lien nous montre c’est qu’une entreprise, par exemple **ArcelorMittal** (minière) qui a subi de nombreux scandales dans plusieurs de ses sites³¹, va plus souvent identifier le risque de réputation dans son rapport annuel qu’une entreprise qui n’a pas subi de crises. Par exemple pour ArcelorMittal on retrouve **7 mentions du risque de réputation** dans leur rapport annuel³², il s’agit de plusieurs cas de figure dans lesquels l’entreprise peut perdre de la réputation. On remarque notamment l’exemple que nous retrouvons à la **page 169** :

« Parmi les accidents que nous avons déplorés durant les dernières années, en janvier 2008, une explosion de méthane dans la mine de Abasikaya au Kazakhstan a fait 30 morts et a forcé l’arrêt des opérations pour 6 mois. [...] Si ces évènements venaient à se reproduire, cela pourrait ralentir la production, augmenter les coûts de production et blesser ou tuer des personnes [...] une ou plusieurs de ces conséquences peuvent ne pas être couvertes par les assurances notamment des dommages non négligeables à la

³¹ Une recherche sur www.google.com avec comme intitulé « scandale ArcelorMittal » donne 1 250 000 résultats.

³² http://www.arcelormittal.com/rls/data/upl/638-22-0-AM_AR10.pdf

réputation d'ArcelorMittal, la réputation d'une entreprise concentrée sur la santé et la sécurité de ses employés ».

Les entreprises qui identifient leur risque de réputation sont significativement les mêmes que celles qui ont subi des crises individuelles et qui mentionnent leur bonne réputation.

Nous ne pouvons pas faire de conclusion concernant les crises de l'industrie.

Retour sur le modèle :

Nous voyons que d'une part les entreprises sont conscientes du fait que leur réputation peut-être mis en danger par des crises ayant lieu individuellement ou dans l'entreprise. Elles font le lien entre les crises et la réputation. Ceci est conforté par les entretiens que nous avons menés (qui sont présentés en annexe). D'autre part nous voyons que l'effet d'expérience est prouvé pour les crises individuelles, mais n'a pas pu être prouvé pour les crises de l'industrie.

P2 - La réputation d'une entreprise est susceptible d'être affectée par des événements (individuelle, industrie)

P3 - Une entreprise ayant subi une crise (individuelle ou de l'industrie) est plus consciente de l'importance d'une bonne réputation.

5.6.2 Risque RSE

Dans cette partie nous allons regarder quels sont les liens entre : les entreprises qui identifient un risque RSE, celles qui identifient un risque de réputation et celles qui parlent de leur réputation. Nous pensons que les entreprises conscientes de l'existence d'un risque RSE le lient aux différentes problématiques de réputation. Deux raisons (au moins) seraient dans ce cas là envisageables :

- L'entreprise a développé une culture de gestion de risque avancée qui lui permet d'identifier le risque RSE et le risque réputation
- L'entreprise lie les problématiques de RSE à celles de réputation.

Après étude de la base de données, les deux tests s'avèrent concluants (et très significatifs), les entreprises qui mentionnent le risque RSE sont significativement les mêmes que celles qui mentionnent :

- Leur bonne réputation
- L'existence d'un risque réputation pour leur entreprise

Tableau 5-12 : Test statistique - Risque RSE en fonction de la mention de réputation et du risque de réputation.

Facteurs	Risque RSE		
	Oui	Non	p ^a
	40	40	
	Moyenne		
Mention de la réputation	48	33	0,001***
Risque de réputation	47,50	33,50	0,002***
Rapport RSE	52,26	28,74	0,000****

^aTest bilatéral de Mann-Whitney (* p<0,1 ; ** p<0,05; *** p< 0,01; **** p<0,001)

On voit que les entreprises qui sont conscientes de l'importance des problématiques de RSE sont aussi conscientes de celles de la réputation. Lors des entretiens semi-directifs nous avons pu observer deux tendances, une partie des répondants identifiés un lien positif entre RSE et réputation :

« Oui je pense qu'une entreprise se doit d'être responsable envers l'environnement. Si jamais on tient nos engagements et que l'on communique bien dessus il n'y a pas de raisons que les gens ne nous voient pas d'un bon œil. [...] »

Cependant une autre partie pensait le contraire :

« Non je ne pense pas qu'il n'y ait aucun lien, nous ne sommes pas dans un secteur qui ait un lien important avec l'environnement alors non. »

« Je pense qu'aujourd'hui une entreprise qui ne se préoccupe pas de l'environnement sera sanctionnée, mais une entreprise qui s'en préoccupe n'y gagnera pas forcément quelque chose. Elle ne perdra rien. »

Prenons par exemple l'entreprise **Cascades**, cette entreprise est en pointe sur les problématiques de RSE, elle en a fait un avantage concurrentiel et un modèle d'affaires. On comprend bien que cette entreprise qui se veut en pointe sur la protection de l'environnement fasse très attention à sa réputation, si jamais nous apprenions qu'elle avait des comportements répréhensibles, tout son modèle d'affaires s'écroulerait. Cette donnée se retrouve bien dans la répartition des secteurs d'activités des entreprises qui sont à la fois conscientes du risque RSE et des problématiques de réputation. Ces secteurs sont ceux de la **Distribution**, de l'**Agroalimentaire**, du **Transport**, de la **Banque**.

D'autre part, nous avons identifié un autre lien, les entreprises conscientes de leur risque RSE produisent des rapports plus volumineux que les entreprises qui ne le mentionnent pas. Nous voyons dans la base de données que les entreprises comme **Cascades**, **Gaz métro**, **Hydro-Québec**, **Aviva**, **Bayer**... sont des entreprises qui produisent des rapports RSE très volumineux et qui ont toutes mentionné leur risque RSE. On comprend que ces entreprises si elles décident d'investir des ressources dans la production de ces rapports, on comprit l'importance que revêtait la RSE et le danger que cela pouvait représenter.

Les entreprises qui mentionnent un risque RSE mentionnent aussi l'importance de leur réputation et l'existence d'un risque de réputation susceptible d'affecter leur entreprise. D'autre part, les entreprises qui mentionnent le risque RSE ont des rapports plus volumineux que les entreprises où ce risque n'apparaît pas.

Retour sur le modèle :

Comme le supposé la proposition n° 4, il existe en effet des liens entre la RSE (plus précisément le risque RSE) et les problématiques de réputation. Cependant ce lien est difficile à préciser, l'étude statistique semble nous montrer un lien positif, mais les entretiens menés étaient moins catégoriques et les opinions étaient partagées. Néanmoins on peut penser qu'une entreprise qui a pris la mesure de son risque RSE et qui le mentionne dans ses publications est consciente de l'importance de sa réputation.

P4 - Il existe des liens entre la RSE et la réputation d'une entreprise.

5.6.3 Influence des caractéristiques de l'entreprise

Nous avons dans un premier temps testé l'influence des caractéristiques des entreprises présentes dans la base de données sur le nombre de pages du rapport RSE des entreprises, sur la perception du risque RSE, sur la qualité de la section RSE des sites internet, sur la mention de la réputation par les entreprises et enfin sur la perception du risque de réputation.

Le but est d'identifier si certaines caractéristiques ont une influence sur le niveau d'investissement en RSE et la réputation des entreprises. Nous présentons maintenant les résultats des différents tests statistiques qui se sont montrés significatifs sur les caractéristiques de l'entreprise.

5.6.3.1 Facteur : Âge

Les données nous montrent qu'il existe une forte corrélation entre l'âge d'une entreprise et le nombre de pages de son rapport RSE. Nous avons effectué ici un test de corrélation de Bravais-Pearson sur les répartitions d'âge et de nombre de pages des rapports RSE.

Tableau 5-13 : Test statistique de corrélation - Âge en fonction du rapport RSE

Facteur	Âge	Test*
Rapport RSE	c ^a	0,226
	p ^a	0,044

^aTest de corrélation n=80 - * c = coefficient de corrélation

Nous voyons que les deux facteurs sont corrélés avec un coefficient de Pearson de 0,226 (corrélation positive faible) et un p de **0,044** (** p<0,05). La taille des rapports RSE dépend donc de l'âge de l'entreprise, ce qui conforte l'idée d'expérience dans ce domaine et de prise de conscience de tous les types d'entreprises.

Si on regarde les données présentes dans la base nous remarquons que plus les entreprises sont âgées, plus elles produisent un rapport important (en taille) :

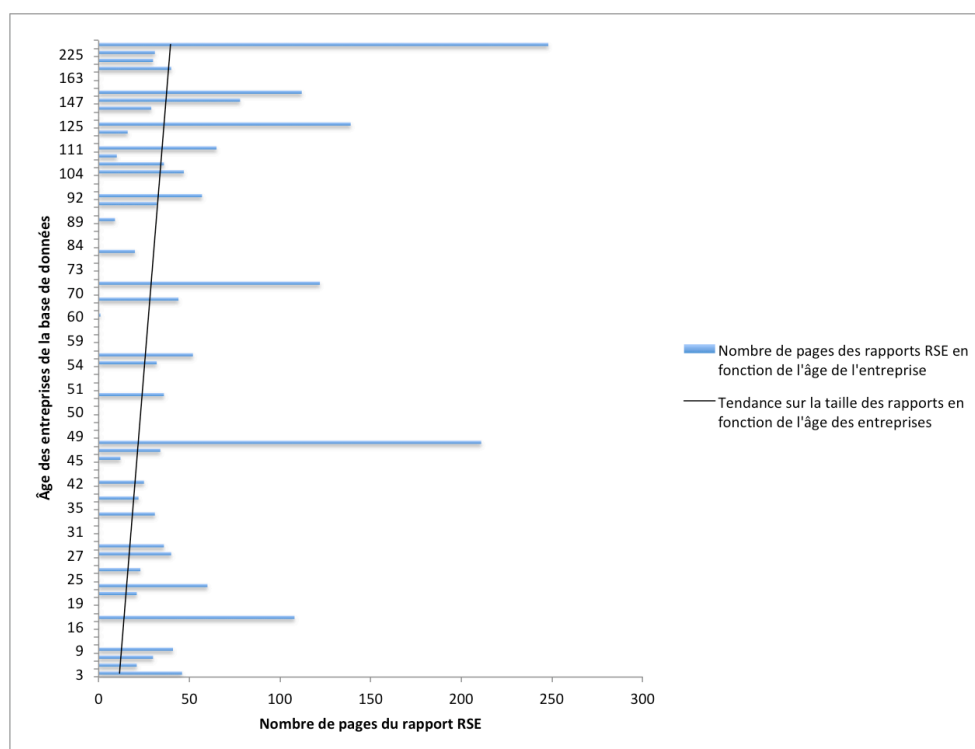


Figure 5-1 : Taille des rapports RSE en fonction de l'âge des entreprises de la base de données.

La courbe de tendance (courbe de tendance linéaire obtenue en utilisant les données de la base) croit, il semblerait donc confirmer le lien positif. Plus une entreprise est âgée plus son rapport RSE sera fourni. On peut expliquer ce phénomène en imaginant que les entreprises plus âgées ont plus de moyens et de personnel pour rédiger ces rapports. Nous n'avons cependant pas pu mettre en évidence une influence de l'âge sur les facteurs suivants :

Tableau 5-14 : Test statistique – Âge en fonction de la note RSE internet et du risque RSE.

Facteurs	Âge				p
	Oui		Non		
	40		40		
	Moyenne				
Risque RSE	41,74		39,26		0,634 (MW)
Note section RSE du site internet	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	
N :	18	18	21	23	
Moyenne	33,81	42,25	43,17	41,93	0,581 (KW)

(MW) : Test bilatéral de Mann-Whitney (* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$)

(KW) : Test bilatéral de Kruskal-Wallis (* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$)

Plus une entreprise est âgée, plus son rapport RSE comportera de pages.
--

5.6.3.2 Facteur : Chiffre d'affaires

Nous voulons ici savoir si le chiffre d'affaires influence l'attitude des entreprises en terme de RSE et de réputation. Nous voyons tout d'abord qu'il existe une différence très significative entre le chiffre d'affaires et la note de la section RSE des sites internet.

Tableau 5-15 : Test statistique – CA en fonction de la note RSE.

Facteurs	C.A				
	p				
Note section RSE du site internet	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	
N :	18	18	21	23	
Moyenne	23	36,97	39,86	52,63	0,001**** (KW)

(KW) : Test bilatéral de Kruskal-Wallis (* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$)

Nous allons maintenant comparer l'influence du chiffre d'affaires sur la note de la section RSE du site internet des entreprises. Pour ce faire nous allons comparer les entreprises ayant obtenu la note 1 avec celles ayant obtenu la note 2 et ainsi de suite.

Tableau 5-16 : Test statistique d'indépendance entre le C.A et la note de la section RSE du site internet de l'entreprise.

	Note : 1	Note : 2	Note : 3	Note : 4
Note : 1				
Note : 2	0,088			
Note : 3	0,011	0,749		
Note : 4	0,000	0,028	0,042	

Test de Mann-Whitney (* p<0,1 ; ** p<0,05; *** p< 0,01; **** p<0,001)

On remarque une forte différence pour le chiffre d'affaires des entreprises entre celles notées 4 et celles notées 1. (**p = 0,000**). En effet si on regarde dans la base de données, le chiffre d'affaires moyen des entreprises ayant eu la note 1 est de **2 262 363 000 \$** avec un chiffre d'affaires minimum de **34 239 000 \$**. Alors que pour les entreprises ayant obtenu la note 4 le chiffre d'affaires moyen est de **10 864 887 000 \$** avec un chiffre d'affaires minimum de **291 631 000 \$**.

La répartition des chiffres d'affaires est détaillée pour toutes les notes dans la figure 6-3.

CA

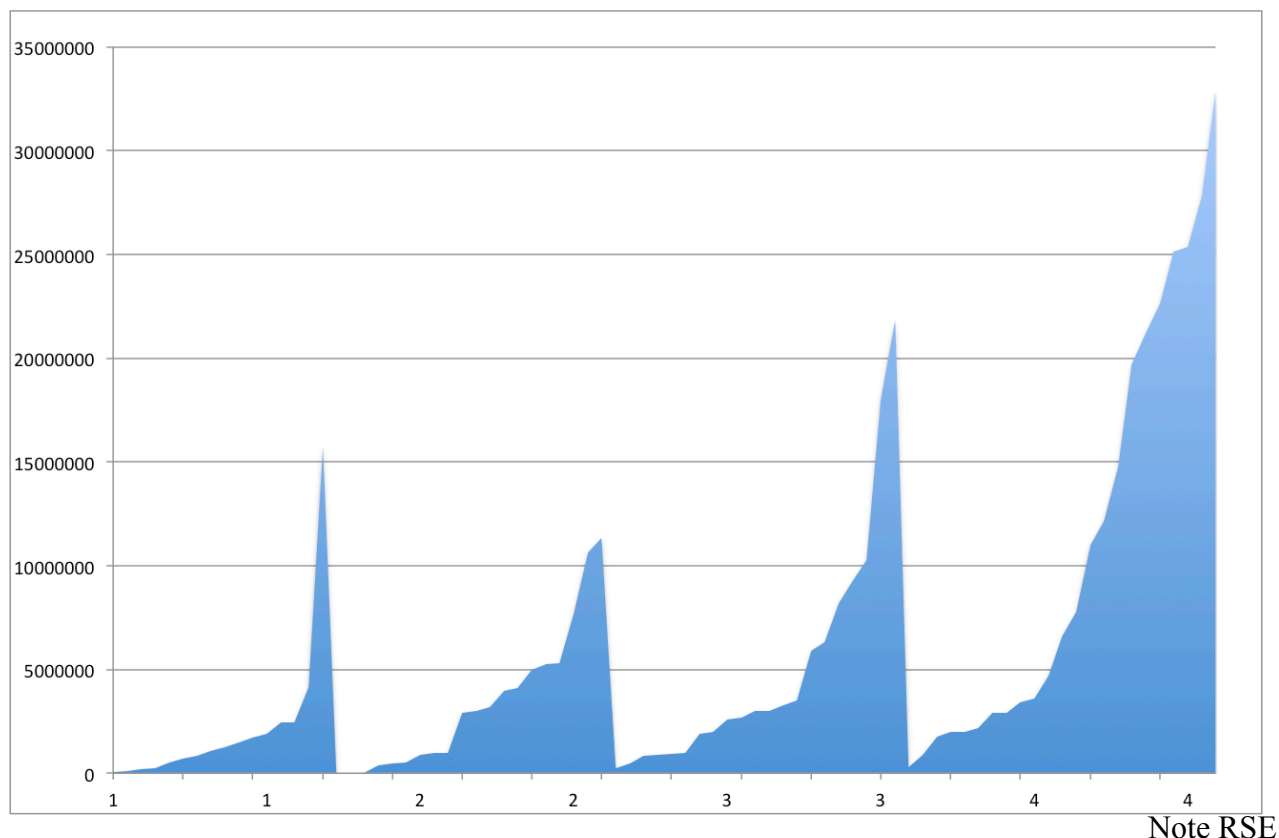


Figure 5-2 : Répartition du chiffre d'affaires des entreprises en fonction de la note attribuée à la section RSE de leur site internet.

La figure 6-3 représente les chiffres d'affaires (représenté de manière croissante) des entreprises par note attribuée à la section RSE de leur site internet. On voit nettement que la note 4 représente beaucoup plus de chiffres d'affaires que les autres notes, spécialement la note 1 et que les chiffres d'affaires augmentent avec les notes.

On peut donc conclure que plus les entreprises ont un chiffre d'affaires important plus la section RSE de leur site internet est de qualité. D'autre part, il est intéressant de remarquer que le chiffre d'affaires est aussi lié à deux caractéristiques importantes, la perception du risque RSE et le nombre de pages du rapport RSE.

Tableau 5-17 : Test statistique – C.A en fonction du Risque RSE et du nombre de pages du rapport RSE.

Facteurs	C.A		
	Oui	Non	p
	38 ³³	40	
	Moyenne		
Risque RSE	48,95	29,55	0,000**** (MW)
Rapport RSE	Corrélation c		0,337
	Valeur de p		0,003

(MW) : Test bilatéral de Mann-Whitney (* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$)

On voit que les deux liens sont très significatifs. Les entreprises qui ont un chiffre d'affaires important identifient le risque RSE et ont un rapport RSE plus volumineux que les autres (confirmé par l'analyse des données effectuée avec la figure 6-4).

Étant donné qu'une partie des entreprises de notre base de données n'ont pas de rapport RSE (rapport de 0 page), on peut en déduire plus généralement que plus une entreprise a un chiffre d'affaires important plus elle a de chance d'avoir un rapport RSE. La base de données nous confirme d'ailleurs cette proposition :

³³ La somme des entreprises n'est pas égale à 80 du fait que, pour certaines entreprises, l'information n'a pas pu être enregistré.

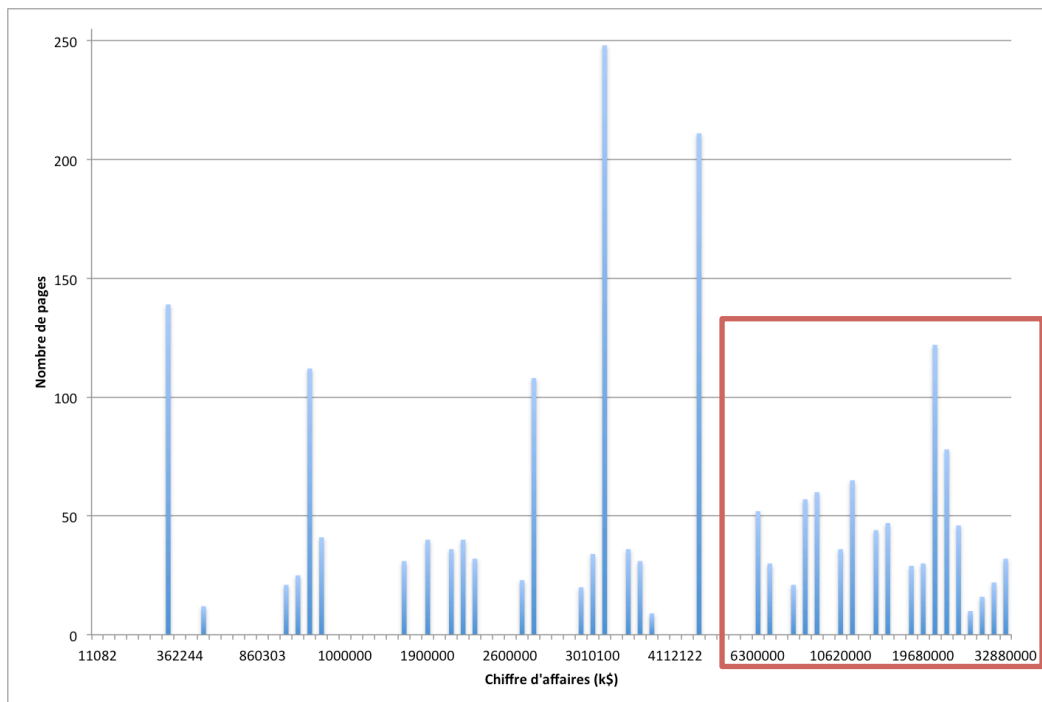


Figure 5-3 : Répartition du nombre de pages des rapports RSE en fonction du chiffre d'affaires des entreprises de la base de données.

On voit sur la Figure 6-4 que la zone la plus dense en rapport RSE est aussi la zone la plus haute en chiffre d'affaires. Cette zone est plus dense, bien que plusieurs pics apparaissent ailleurs. On peut donc dire que les entreprises qui ont un chiffre d'affaires élevé ont aussi plus souvent un rapport RSE.

On a donc vu qu'une entreprise ayant un chiffre d'affaires important a plus souvent :

- Une section RSE de son site internet de très bonne qualité et avec beaucoup de contenu
- Conscience de l'existence du risque RSE (elle en fait mention dans son rapport annuel)
- Un rapport RSE et ce rapport est plus volumineux

5.6.3.3 Facteur : activités internationales

Une entreprise ayant des activités internationales (caractéristique définie dans le chapitre précédent) semble plus susceptible d’être affectée en terme de réputation. En effet, opérer dans des pays à risques (pays instable politiquement ou économiquement) ou dans des pays n’ayant pas les mêmes exigences légales (environnementales, sociales, financières) créer des risques supplémentaires pour l’entreprise. On s’attend donc à trouver plus de mentions du risque de réputation, du risque RSE et l’importance de la réputation chez les entreprises opérant internationalement.

Dans notre base de données, une entreprise qui réunit très bien toutes les problématiques d’une entreprise ayant des activités internationales est **Rio Tinto Alcan**. Cette entreprise opère sur 6 continents dans 27 pays ce qui l’expose à autant de législations différentes (en terme de droit du travail, de droit de l’environnement, etc.). Cette entreprise opérant dans le secteur minier, ses problématiques de RSE sont extrêmement importantes, elle peut perdre sa licence d’opération très rapidement dans certains pays si elle ne respecte pas les communautés dans lesquelles elle opère.

Après étude sur la base de données, nous apprenons deux choses :

- Les entreprises ayant des activités internationales sont plus conscientes de leur réputation (et ceci de manière très significative) :

Tableau 5-18 : Test statistique - Activités internationales en fonction du risque de réputation et de la mention de réputation et du risque RSE

Facteurs	Activités internationales		
	Oui	Non	p ^a
	36	43	
	Moyenne		
Mention de la réputation	49,01	32,45	0,000****
Risque de réputation	44,89	35,69	0,033**
Risque RSE	Oui	Non	
	39	40	
Moyenne	41,33	38,70	0,541

^aTest bilatéral de Mann-Whitney (* p<0,1 ; ** p<0,05; *** p< 0,01; **** p<0,001)

On comprend avec l'exemple de Rio Tinto Alcan pourquoi les entreprises qui opèrent dans un contexte international sont plus conscientes des problématiques de réputation. D'autre part, l'exemple de Nestlé que nous avons donné dans le chapitre de mise en contexte nous montre l'importance que peut prendre une crise dans un pays étranger. Les entreprises doivent se préoccuper autant des problématiques de réputation dans les pays où elles opèrent qu'au Canada.

La deuxième chose est que nous ne pouvons pas faire de conclusion positive sur le lien entre le risque RSE et les activités internationales. Une explication possible a été évoquée dans les entretiens semi-directifs. Les entreprises répondantes nous avaient fait part de leur avis sur l'influence de la RSE sur la réputation. La plupart pensaient qu'il n'existait pas de liens entre ces deux concepts, on peut imaginer que les entreprises internationales ne voient pas la RSE comme pouvant influencer leur réputation.

Les entreprises ayant des activités internationales sont plus conscientes des problématiques de réputation. D'une part, elles identifient plus le risque de réputation que les entreprises qui n'ont pas d'activités internationales. D'autre part elle mentionne souvent leur réputation que les entreprises qui n'ont pas d'activités internationales.

Nous ne pouvons pas conclure sur le lien entre Risque RSE et activités internationales.

Nous avons identifié en testant les différentes caractéristiques plusieurs liens significatifs :

Tableau 5-19 : Tableau récapitulatif des liens identifiés entre les caractéristiques d'une entreprise et les facteurs de réputation et de RSE.

Caractéristique	Facteurs influencés
Âge	Nb de pages du rapport RSE
Chiffre d'affaires	Note de la section RSE du site internet, le risque RSE et le nb de pages du rapport RSE
Activités internationales	Mention de la réputation et risque de réputation

Retour sur le modèle :

Nous avons donc vu que plusieurs caractéristiques d'entreprises influençaient d'une part le niveau d'investissement en RSE, mais d'autre part la mention de bonne réputation d'une entreprise et son risque de réputation.

P5 - Les caractéristiques de l'entreprise influencent son investissement en RSE.

5.7 Retour sur le modèle

Nous avons testé les différentes hypothèses présentées lors de la création du modèle. Nous allons ici effectuer une schématisation des résultats obtenus dans ce chapitre.

✓ Proposition vérifiée -  Difficulté à conclure sur la proposition (lien positif envisagé)  Proposition non vérifiée

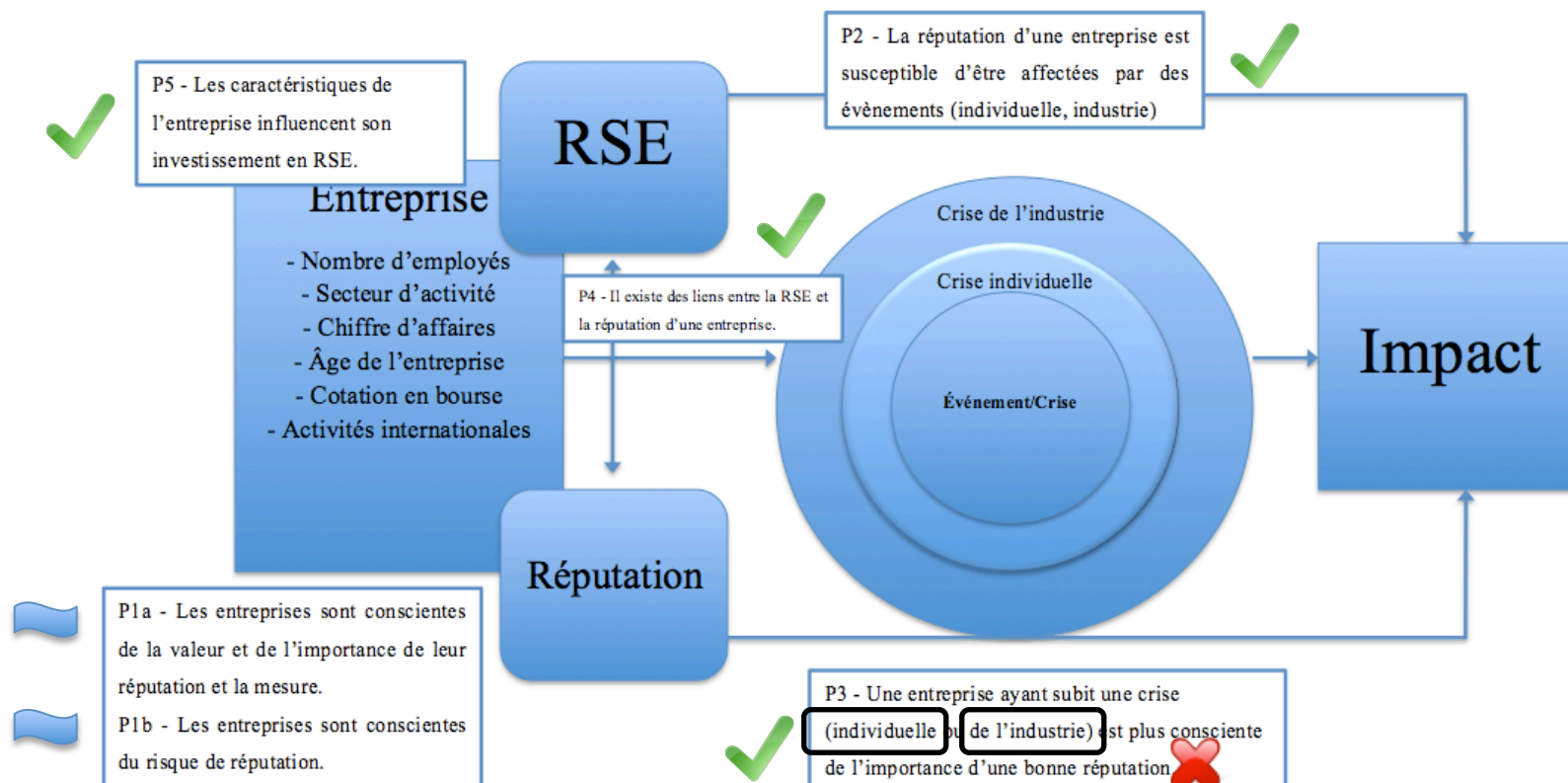


Tableau 5-20 : Description des entreprises de la base de données en fonction des facteurs de réputation et de RSE

Secteur d'activité	Rapport spécifique RSE (nb pages moyen)	Mention du risque RSE	Mention de la réputation	Mention du risque de réputation
Ingénierie	8	20 %	60 %	0 %
Pâtes et papiers	42,6	57 %	42 %	42 %
Distribution	32	58 %	58 %	67 %
Agroalimentaire	10,2	56 %	33 %	44 %
Aéronautique	27,5	50 %	50 %	50 %
Gaz et pétrole	45,5	100 %	25 %	50 %
Banque	81	100 %	100 %	100 %
Électrique	22	50 %	0 %	0 %
Équipement	0,3	0 %	33 %	0 %
Médias	19,6	0 %	0 %	33 %
Pharmacie	0	0 %	50 %	50 %
Minier	24,3	100 %	75 %	50 %

Restauration	0,4	40 %	20 %	20 %
Service	0	0 %	50 %	75 %
Télécommunication	17,8	20 %	20 %	40 %

Ce que l'on peut voir à travers la description de cet échantillon est que des premières différences notables se dessinent.

- Nombre de pages du rapport RSE :

On voit que pour les entreprises de certains secteurs d'activités comme les **pâtes et papiers**, le **Gaz et pétrole** ou encore le secteur **Bancaire** les rapports RSE sont beaucoup plus importants que les autres. Nous avons identifié précédemment dans ce rapport ces secteurs d'activités, ce sont des secteurs où l'environnement et la communauté sont des enjeux vitaux pour l'entreprise. Ceci pourrait expliquer pourquoi ces entreprises communiquent beaucoup sur leur RSE.

À l'inverse, certains secteurs comme la **Pharmacie**, les **Services**, l'**Equipeement** et la **Restauration** n'ont pas de rapport spécifique à la RSE. La aussi nous avons identifié que ces secteurs d'activités avaient de gros enjeux en terme de réputation, mais sont moins confronté aux problématiques environnementales. Ceci pourrait expliquer leur retard sur la production de rapport RSE.

- Risque RSE :

Dans certains secteurs d'activités, toutes les entreprises ont identifié le risque RSE, il s'agit des secteurs du **Gaz et pétrole**, de la **Banque** et du secteur **Minier**.

Ces secteurs sont particulièrement confrontés aux dangers d'une défaillance dans leurs investissements RSE. Le secteur **Gaz et pétrole** et le secteur **Minier** de par leurs activités liées aux matières premières, le secteur de la **Banque** lui est plus confronté aux problématiques de gestion des communautés (et de confiance plus généralement). Nous retrouvons deux des secteurs les plus en avance pour le rapport RSE, le secteur des **Pâtes et papiers**, troisième secteur pour le rapport RSE atteint lui **57 %** dans cette catégorie.

- Mention de la réputation :

Une entreprise qui mentionne sa réputation dans ses rapports est une entreprise qui a identifié son importance dans le déroulement de ses affaires.

Ce que l'on remarque c'est que les secteurs **Électrique** et **Médias** n'identifient pas leur bonne réputation alors qu'à l'inverse les secteurs de **la Banque**, **l'Ingénierie**, **la Distribution** et le secteur **Minier** identifient beaucoup l'importance de la réputation. Ces secteurs ont besoin d'une bonne réputation pour continuer à opérer, tout particulièrement pour le secteur de **l'Ingénierie**. Une entreprise comme **SNC-Lavalin** si elle veut gagner des contrats doit pouvoir s'appuyer sur une forte réputation d'entreprise sérieuse et compétente. En effet la compétence est le facteur clef du secteur de **l'Ingénierie** et cette compétence fait partie des facteurs difficiles à mesurer, pour palier à cette difficulté, on mesure la compétence des entreprises par leur réputation.

- Risque de réputation :

Les entreprises qui identifient l'existence d'un risque de réputation sont souvent dans des secteurs d'activités où la réputation est un réel enjeu comme le secteur **Bancaire**, le secteur de la **Distribution** et le secteur des **Services**. De façon assez surprenante, le secteur de **l'Ingénierie** n'identifie pas le risque de réputation. Il est possible que les entreprises valorisent beaucoup leur réputation et qu'elles ne veuillent pas communiquer sur les événements qui pourraient nuire à leur réputation.

5.7.1 Secteurs d'activité

Dans cette partie, nous allons identifier les différences existantes entre les secteurs d'activités sur les thématiques : RSE et réputation. Il va donc nous falloir comparer les différents secteurs d'activités (présentés précédemment) deux à deux pour identifier les différences existantes sur les facteurs. Une fois ces différences identifiées nous pourrons essayer d'expliquer pourquoi certains secteurs se démarquent sur un ou plusieurs facteurs.

5.7.1.1 Identification des secteurs d'activités

Nous allons maintenant chercher à identifier les secteurs d'activités qui présentent le plus de différences sur les facteurs de RSE et de réputation. L'identification de ces facteurs nous permettra de faire un tri entre les secteurs d'activités qui communiquent sur les problématiques de RSE et de réputation et ceux qui ne le font pas. Nous pourrons ensuite proposer des pistes pour expliquer ces différences.

Pour effectuer ce tri, nous allons utiliser une méthodologie qui consiste en une comparaison des secteurs d'activités deux à deux. Nous allons effectuer un test bilatéral de Mann-Whitney pour chaque facteur de la base de données. Ce test sera mené pour comparer les facteurs de deux secteurs d'activités entre eux. Les résultats de ces tests nous permettront d'identifier quels facteurs sont significativement différents entre deux secteurs d'activités.

Par exemple entre les secteurs d'activités des **Médias** et le secteur **Minier** il existe une différence significative pour le facteur **Risque RSE** ($p=0,057$). Nous allons présenter un tableau récapitulatif des différences que nous avons pu identifier entre les secteurs d'activités.

Ce tableau est construit de la manière suivante :

- Les colonnes représentent les facteurs de la base de données.
- Chaque ligne représente une paire de secteurs d'activités.

Par exemple, la quatrième ligne du tableau 6-24 nous indique que les secteurs de **l'Ingénierie** et de la **Banque** sont significativement différents pour les facteurs suivant : **nombre d'employés, chiffre d'affaires, nombre de pages du rapport RSE, identification du risque RSE et du risque de réputation.**

La dernière colonne « Somme des facteurs » nous indique combien de facteurs sont significativement différents pour cette ligne, donc pour une comparaison de deux secteurs d'activités (dans notre exemple, la paire est **Ingénierie et Banque**). Le tableau suivant est le récapitulatif de toutes les différences significatives observées dans les tests statistiques.

Tableau 5-21 : récapitulatif des différences significatives existantes entre deux secteurs d'activités (pour tous les facteurs).

Âge	Employés	C.A	International	Nb pages Rapport RSE	Nb pages Rapport annuel RSE	Risque RSE	Mention de la réputation	Risque de réputation	Somme des facteurs
		Ingénierie – Distribution	Ingénierie – Distribution					Ingénierie – Distribution	3
			Ingénierie – Agroalimentaire						1
						Ingénierie – Gaz et pétrole			1
	Ingénierie – Banque	Ingénierie – Banque		Ingénierie – Banque		Ingénierie – Banque		Ingénierie – Banque	5
Ingénierie – Médias									1
Ingénierie – Pharmacie									1
						Ingénierie – Minier			1
								Ingénierie – Service	1
		Ingénierie – Télécom.							1
	Imprimerie – Gaz et pétrole								1
	Imprimerie – Banque			Imprimerie – Banque					2
		Imprimerie – Service							1
					Imprimerie – Télécom.				1
	Distribution – Agroalimentaire								1
			Distribution – Aéronautique						1
	Distribution – Gaz et pétrole								1
Distribution – Banque			Distribution – Banque						2

Suite du tableau 6-24

Âge	Employés	C.A	International	Nb pages Rapport RSE	Nb pages Rapport annuel RSE	Risque RSE	Mention de la réputation	Risque de réputation	Somme des facteurs
			Distribution – Minier						1
		Distribution – Restauration							1
Distribution – Service		Distribution – Service							2
			Agroalimentaire– Aéronautique						1
	Agroalimentaire– Banque		Agroalimentaire– Banque	Agroalimentaire– Banque			Agroalimentaire– Banque	Agroalimentaire– Banque	5
			Agroalimentaire– Minier						1
Agroalimentaire– Service		Agroalimentaire– Service							2
	Aéronautique – Chimique								1
	Aéronautique – Équipement								1
	Gaz et pétrole – Banque						Gaz et pétrole – Banque		2
				Gaz et pétrole – Équipement		Gaz et pétrole – Équipement			2
						Gaz et pétrole – Médias			1
				Gaz et pétrole – Restauration					1
		Gaz et pétrole – Service		Gaz et pétrole – Service		Gaz et pétrole – Service			3
						Gaz et pétrole – Télécom.			1
							Banque – Électrique	Banque – Électrique	2
	Banque – Équipement	Banque – Équipement		Banque – Équipement		Banque – Équipement		Banque – Équipement	5
		Banque – Médias		Banque – Médias		Banque – Médias	Banque – Médias		4

Suite du tableau 6-24

Âge	Employés	C.A	International	Nb pages Rapport RSE	Nb pages Rapport annuel RSE	Risque RSE	Mention de la réputation	Risque de réputation	Somme des facteurs
		Banque – Pharmacie		Banque – Pharmacie		Banque – Pharmacie			3
				Banque – Minier					1
	Banque – Restauration	Banque – Restauration		Banque – Restauration			Banque – Restauration	Banque – Restauration	5
Banque – Service		Banque – Service		Banque – Service		Banque – Service			4
				Banque – Télécom.		Banque – Télécom.	Banque – Télécom.		3
				Équipement – Minier		Équipement – Minier			2
						Médias – Minier			1
		Minier – Service				Minier – Service			2
						Minier – Télécom.			1
		Restauration – Télécom.							1
Service – Télécom.		Service – Télécom.							2

Ce que nous remarquons dans ce tableau, c'est tout d'abord que la plupart des différences entre secteurs concernent un ou deux facteurs (colonne « somme des facteurs »). Cela nous montre qu'il y a peu de secteurs d'activités significativement différents pour plusieurs facteurs.

Le tableau suivant nous montre combien de paires de secteurs d'activités sont présentes pour un à cinq facteurs. Par exemple, la première colonne nous montre que 26 paires de secteurs d'activités ont un seul facteur significativement différent.

Tableau 5-22 : Répartition des paires de secteurs d'activités par le nombre de facteurs où ils sont significativement différents.

Nombre de facteurs	1	2	3	4	5
Paires de secteurs d'activités	26	10	4	2	4

Nous voyons que la plupart des différences sont observées sur un ou deux facteurs. Nous cherchons à identifier les secteurs d'activités les plus « différents », nous les avons identifiés comme les plus intéressants. En effet, on comprend qu'il n'est pas très intéressant de comparer deux secteurs d'activités qui n'ont qu'un seul facteur significativement différent. Nous allons donc nous intéresser aux secteurs qui ont quatre ou cinq facteurs significativement différents.

Les différences observées sur quatre et cinq facteurs concernent les secteurs d'activités suivants :

Tableau 5-23 : Paires de secteurs d'activités ayant quatre ou cinq facteurs significativement différents.

Nombre de facteurs	4	5
	Banque – Médias	Ingénierie – Banque
	Banque – Service	Agroalimentaire – Banque
		Banque – Restauration

Nous voyons que comme dans les premières analyses de ce chapitre, le secteur **Bancaire** occupe une grande place, il est significativement différent dans toutes les paires de secteurs d'activités.

Maintenant que nous avons identifié ces cinq paires de secteurs d'activités, regardons quels sont les facteurs où ils sont les plus différents :

Tableau 5-24 : Facteurs où il existe une différence significative pour les paires de secteurs identifiés précédemment.

	Âge	Employés	CA	Activités internationales	Nb pages rapport RSE	Nb pages RSE du rapport annuel	Risque RSE	Mention de la réputation	Risque de réputation
Banque – Médias									
Banques – Services									
Ingénierie – Banque									
Agroalimentaire – Banque									
Banque - Restauration									

Nous voyons que pour les paires de secteurs identifiés précédemment, un facteur est significativement différent de toutes les paires, **le nombre de pages du rapport RSE**. D'autre part les facteurs, **Nombre d'employés**, **Chiffre d'affaires**, **Risque RSE**, **Mention de la réputation** et **Risque de réputation** apparaissent dans au moins 3 des 5 paires de secteurs identifiés.

Finalement, il n'y a que deux facteurs qui n'apparaissent qu'une fois, l'**Âge** et **Activités internationales**, et un seul qui n'apparaît pas, **le nombre de pages RSE du rapport annuel**. Ces paires de secteurs sont donc très intéressantes pour nous étant donné qu'elles se différencient sur des facteurs qui sont l'intérêt de ce projet de recherche, la RSE et la réputation.

Nous venons d'identifier cinq paires de secteurs d'activités, ces secteurs sont ceux qui diffèrent le plus sur le plus grand nombre de facteurs. Ces cinq paires de secteurs d'activités ont toutes en commun le secteur **Bancaire**. Il est significativement différent des secteurs des **Médias**, des **Services**, de **l'Ingénierie**, de **l'Agroalimentaire** et de la **Restauration**.

Nous allons maintenant utiliser une méthodologie un peu différente, nous allons chercher dans le tableau 6-24 quels sont les secteurs d'activités les plus représentés dans les facteurs qui nous intéressent plus particulièrement.

Il s'agit de répertorier pour les facteurs de RSE et de réputation quels sont les secteurs d'activités qui reviennent le plus souvent et qui sont donc significativement différents sur ces facteurs. Nous avons rassemblé ces informations dans le tableau 6-28, on peut y lire par exemple que le secteur du **Gaz et pétrole** apparaît significativement différent (d'un autre secteur) cinq fois, pour le facteur Risque RSE.

Tableau 5-25 : Secteurs d'activités apparaissant le plus souvent dans le tableau 6-28, en fonction des facteurs de RSE et de réputation.

Facteurs	Nb pages du Rapport RSE	Risque RSE	Mention réputation	Risque de réputation
	Banque (8)	Gaz et pétrole (5)	Banque (6)	Banque (4)
	Minier (4)	Banque (5)		Ingénierie (3)
	Gaz et pétrole (3)	Minier (4)		

Si on fait la somme des apparitions de chaque secteur sur le bloc de quatre facteurs présent dans le tableau 6-28 nous voyons que, le secteur bancaire apparaît 19 fois, le secteur des Mines 8 fois, le secteur du Gaz et pétrole 8 fois et le secteur de l'Ingénierie 3 fois. Nous n'avons pas relevé les secteurs apparaissant moins de 3 fois pour garder une taille minimum de l'échantillon.

Nous voyons que les secteurs les plus présents dans les problématiques de réputation et RSE sont les secteurs :

- Bancaire
- Gaz et pétrole
- Minier

Si on synthétise ces deux résultats, celui des secteurs qui ont le plus de différences significatives avec les autres secteurs (et ce sur le plus grand nombre de facteurs). Avec celui des secteurs qui ont le plus de différences significatives sur les facteurs RSE et de réputation (et ce sur tous les secteurs d'activités).

Nous identifions les secteurs **Bancaire**, **Gaz et pétrole** et **Minier**.

Cela revient à identifier dans le tableau 6-24 les secteurs apparaissant le plus horizontalement (pour tous les facteurs) et verticalement (pour tous les secteurs). Nous avons identifié ici les secteurs les plus intéressants, car les plus différents des autres secteurs d'activités. Nous allons maintenant identifier quels secteurs d'activités sont les plus opposés aux trois secteurs identifiés. Le but est de pouvoir comparer le plus efficacement possible les caractéristiques de ces secteurs.

La méthodologie que nous avons utilisée pour les identifier est la suivante, nous avons répertorié grâce au tableau 6-24 les secteurs d'activités significativement différents des trois secteurs identifiés. Nous allons ensuite identifier quels secteurs sont communs aux trois précédents.

Par exemple, dans le tableau 6-29, si nous regardons la colonne Médias, nous constatons que le secteur d'activité des médias est significativement différent des trois secteurs identifiés précédemment.

Les secteurs qui apparaissent significativement différents (des trois secteurs d'activités retenus) sont les secteurs de :

- L'Ingénierie
- La Distribution
- L'Équipement
- Les Médias
- Les Télécommunications

En conclusion, si nous devons recommander des secteurs d'activités à étudier pour approfondir cette étude, il serait intéressant de se pencher sur les secteurs suivants :

Secteurs performants :

- Bancaire
- Gaz et pétrole
- Minier

Secteurs en retard :

- L'Ingénierie
- La Distribution
- L'Équipement
- Les Médias
- Les Télécommunications

5.8 Discussion des résultats

5.8.1 Contribution pratique et théorique

Les concepts de réputation et de RSE sont connus, mais les liens que ces deux concepts peuvent avoir ensemble n'ont pas été beaucoup étudiés. Ce que nous avons montré ici c'est que ces liens existent, nous avons vu dans la revue de littérature qu'ils avaient été envisagés, l'étude que nous avons menée sur les publications des entreprises nous a permis d'en avoir une idée plus précise.

D'un point de vue théorique, nous avons montré l'intérêt d'une recherche sur les liens RSE, réputation et crise. Aujourd'hui la très grande majorité des études menées en rapport avec la RSE le sont pour identifier l'existence d'un retour sur investissement chiffrable. Ce que nous avons montré ici est qu'une autre voie existe pour mesurer les bénéfices de la RSE.

Ces bénéfices ne sont pas directement chiffrables, mais en montrant l'importance de la réputation et ses liens avec la RSE, notamment en temps de crise, on montre la possibilité d'éviter des pertes financières à l'aide de la RSE. D'autre part, nous avons explicité les différentes demandes des parties prenantes qui aujourd'hui font pression sur les entreprises pour qu'elles agissent de manière responsable. Ces pressions rajoutent de la pertinence aux nouveaux liens que nous avons explicités.

D'un point de vue pratique, notre étude statistique a permis d'une part de confirmer l'existence d'un certain nombre de liens entre RSE, réputation et crise, et ce à partir des publications des entreprises. D'autre part, nous avons pu montrer la pertinence de ces problématiques.

Nous avons aussi effectué plusieurs entrevues (un nombre trop faible pour être utilisée sous forme de validation), ces entrevues nous ont néanmoins permis de comprendre que les entreprises étaient tout à fait conscientes des problématiques existantes, mais qu'elles ne semblaient pas posséder aujourd'hui les connaissances nécessaires pour lier les concepts de RSE et de réputation.

5.8.2 Limites de la recherche

La réputation d'une entreprise est une chose complexe qui représente de gros enjeux. Nous l'avons vu à travers plusieurs exemples, les entreprises lorsqu'elles perdent de la réputation perdent aussi beaucoup de valeur.

Notre recherche a permis de dégager plusieurs axes de travail concernant les liens entre RSE, réputation et crise. Il faut cependant préciser les limites de notre étude. Notamment concernant la base de données, le nombre élevé de secteurs nous permet d'avoir une vision plus large de la problématique, mais implique aussi que le nombre d'entreprises dans chaque secteur est plus faible. Pour affiner l'étude statistique, il aurait fallu enregistrer un plus grand nombre d'entreprises dans chaque secteur ou abaisser le nombre de secteurs.

D'autre part, le traitement statistique d'informations publiques ne nous permet pas de mesurer précisément la perception des différents risques par les entreprises. Dans le cadre d'une étude plus longue il faudrait utiliser un questionnaire pour affiner nos réponses, notamment en posant des questions plus précises sur le ressenti des acteurs.

Enfin la plus grande limite de l'étude concerne la nature des informations, il est en effet dur de conclure catégoriquement sur le comportement des entreprises en se basant uniquement sur des informations publiques. On imagine notamment que des informations puissent ne pas être communiqué si trop sensible ou encore que des informations soient biaisées, car utilisé comme publicité pour l'entreprise.

En conclusion, les concepts de réputation et de RSE sont connus, mais les liens que ces deux concepts peuvent avoir ensemble n'ont pas été beaucoup étudiés. Ce que nous avons montré ici c'est que ces liens existent, nous avons vu dans la revue de littérature qu'ils avaient été envisagés, l'étude que nous avons menée sur les publications des entreprises nous a permis d'en avoir une idée plus précise. Les entreprises lorsqu'elles communiquent donnent un certain nombre d'informations sur l'importance qu'elles donnent à certains risques.

Ce que nous avons montré c'est qu'il existe bien des liens entre la réputation et la RSE en temps de crise, nous pourrions dans le futur étudier plus précisément la nature de ces liens en ciblant les secteurs d'activités identifiés dans ce mémoire.

5.9 Conclusion chapitre 6

En conclusion, nous voyons que le travail sur la base de données nous a permis d'identifier certaines tendances en terme de RSE et de réputation. Notamment de confirmer les propositions toutes les propositions sauf la proposition n° 1 et la composante « industrie » de la proposition 3. Mais elle nous a aussi permis d'effectuer un tri entre les différents secteurs d'activités pouvant faire l'objet d'une étude plus générale.

Le travail statistique effectué sur la base de données nous a permis de confirmer plusieurs liens envisagés dans les propositions :

- L'influence de certaines caractéristiques sur l'investissement RSE des entreprises
- L'existence de lien entre l'investissement RSE et la réputation
- L'existence d'un lien entre le risque réputation et l'existence d'une crise passée.

Pour, nous nous sommes appuyés sur des statistiques descriptives des différents secteurs d'activités et sur une série de tests entre les secteurs.

Ces données nous ont permis d'identifier quels secteurs d'activités étaient en pointe dans les problématiques de RSE et de réputation et quels secteurs étaient en retard.

CONCLUSION

Le sujet de recherche « RSE et risque de réputation » s'inscrit dans une dynamique forte de prise de conscience de la société des enjeux sociaux et environnementaux. Le concept de RSE étant jeune, il n'existe pas aujourd'hui une littérature très importante sur ses différentes facettes.

Nous avons vu à travers ce mémoire de recherche que les problématiques RSE ne se limitaient plus à quelques secteurs d'activités, mais étaient devenues une demande de la part des parties prenantes, consommateurs ou encore investisseurs responsables.

Les entreprises qui ne s'inscrivent pas aujourd'hui dans une démarche responsable font face à plusieurs menaces comme la perte de part de marché ou de droit d'opérer. Les entreprises sont de plus en plus surveillées par des acteurs de la société comme les ONG ce qui les rend plus vulnérables à un nouveau type de crise, la crise RSE.

La « première victime » d'une crise de type RSE est la réputation de l'entreprise, qui s'attache une image d'entreprise irresponsable, cette perte de réputation nous l'avons montré s'accompagne d'une perte financière parfois conséquente, pouvant aller jusqu'à la faillite.

Les entreprises cherchent donc des moyens de se prémunir contre le risque de réputation, nous avons identifié dans la littérature le rôle que pouvait jouer la RSE dans la prévention du risque de réputation. On voit aujourd'hui que les entreprises investissent massivement dans la RSE que ce soit par conviction ou par obligation. Comme une entreprise nous l'a dit durant les entretiens que nous avons menés, *« une entreprise qui ne fait pas de RSE sera sanctionnée pour cela, mais une entreprise qui en fait n'en tirera pas forcément d'avantages en terme de réputation »*. Les avantages (que nous avons identifiés dans la revue de littérature) ne sont pas tous financiers, ils concernent aussi les relations avec les parties prenantes.

Les points majeurs à retenir de ce mémoire de recherche sont les suivants :

- Une entreprise prend un risque important notamment sur sa réputation en n'adoptant pas une attitude responsable envers la société.
- Il existe des liens entre les concepts de RSE et de réputation, on peut notamment envisager un effet d'assurance de la RSE sur la réputation.

- Nous avons démontré statistiquement qu'il existait une forte conscience de la réputation dans les entreprises et que lorsqu'une entreprise a subi une crise elle est beaucoup plus consciente de l'importance de la RSE.

En conclusion, le champ de recherche est aujourd'hui très jeune et beaucoup de choses n'ont pas encore été étudiées. Nous avons montré à travers cette recherche qu'il existe un réel intérêt à étudier les problématiques de RSE et de réputation en temps de crise. Notamment en prenant en compte la montée rapide de la RSE qui va permettre de mettre en lumière de très nombreux liens entre ces concepts. À terme on peut imaginer que la RSE puisse agir comme une assurance sur la réputation lors de crises.

ANNEXE 1 – *Certificat de conformité éthique*



CERTIFICAT D'ACCEPTATION D'UN PROJET DE RECHERCHE PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES SUJETS HUMAINS DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Comité d'éthique de la recherche avec des sujets humains

Adresse civique :
Campus de l'Université de Montréal
2900, boul. Édouard-Montpetit
École Polytechnique
2500, chemin de Polytechnique
H3T 1J4

Adresse postale :
C.P. 6079, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) Canada
H3C 3A7

Téléphone : (514) 340-4990
Télécopieur : (514) 340-4992

École affiliée à
l'Université de Montréal

Membres réguliers du comité :

Marie-Josée Bernardi, juriste et éthicienne
Ginette Denicourt, IRSST
Daniel Imbeau, génie industriel
Bernard Lapierre, éthicien*
Delphine Périé-Cornier, génie mécanique
Élodie Petit, juriste et éthicienne
André Phaneuf, UdeMontréal
Farida Cheriet, génie informatique et génie
logiciel

Céline Roehrig, secrétaire

* président du Comité

Montréal, le 20 mai 2011

M. Romain Lenclos
Mme Nathalie De Marcellis-Warin
Département de mathématiques et génie industriel
Ecole Polytechnique de Montréal

N/Réf : Dossier CÉR-10/11-13

Madame, Monsieur,

J'ai le plaisir de vous informer que les membres du Comité d'éthique de la recherche ont procédé à l'évaluation en comité restreint de votre projet de recherche intitulé « *Risque de réputation et responsabilité sociale et environnementale* ». Votre projet a été approuvé sur la base des précisions transmises par courriel à Mme Roehrig le 16 mai.

Veuillez noter que le présent certificat est valable pour le projet tel que soumis au Comité d'éthique de la recherche avec des sujets humains. La secrétaire du Comité d'éthique de la recherche avec des sujets humains devra immédiatement être informée de toute modification qui pourrait être apportée ultérieurement au protocole expérimental, de même que de tout problème imprévu pouvant avoir une incidence sur la santé et la sécurité des personnes impliquées dans le projet de recherche (sujets, professionnels de recherche ou chercheurs).

Nous vous prions également de nous faire parvenir un bref **rapport annuel** ainsi qu'un avis à la fin de vos travaux.

Je vous souhaite bonne chance dans vos travaux de recherche,

Bernard Lapierre, président
Comité d'éthique de la recherche avec des sujets humains

c.c.: Céline Roehrig, DRI

ANNEXE 2 – *Entreprises de la base de données*

Abitibi Bowater	CN	Jean Coutu	Rio Tinto Alcan
Aéroport de Montréal	Cogeco	Kruger Inc	Rogers
Agropur	Costco	L'impériale	RONA
AirCanada	Couche tard	La Coop Fédérée	Saputo
Airtransat	Delloite & Touche	Lassonde	Sears Canada
Alcoa	Desjardins	Loblaw	Securitas
Arcellor Mittal	Dessau	Loto Québec	Siemens
Astral Media	Domtar	Maple Leaf	Snc Lavalin
Aviva	Dorel	McCain	Sobey's
Avon Canada	Familiprix	METRO Inc.	Sodexo
Banque nationale	Garda World	Mike's	St Hubert
Bayer	Gaz Metro	Molson	STM
Bell Canada	Gildan	MTY restauration	Teledyne Dalsa
BMO	Goodfellow	Parmalat Canada	Tellus
Bombardier	Groupe Compass	Petro-Canada	Tembec
Bureau en gros	Groupe Robert	Pratt & Whitney	Transcontinental
Canadien Pacifique	Hatch	Première Moisson	Ultramar
Canam	Hewitt Equipement	Québécor	Uniselect
Cascades	HydroQuébec	RBC	Walmart
CIBC	Iamgold	Reitmans	Waterville TG

ANNEXE 3 — *Guide d'entretien*

Guide d'entretien

La réputation

1. Est-ce que vous mesurez votre réputation ? Et si oui comment ?
2. Est-ce que vous avez mis en place des mesures particulières pour gérer le risque de réputation ?
3. Est-ce que vous pensez que votre réputation est aussi en danger lorsqu'une autre entreprise de votre secteur subit une crise ? (Contagion de la crise).

La risque de réputation

4. Est-ce que vous avez peur d'être pris en défaut éthiquement ou dans des normes de qualité ?
5. Est-ce que vous pensez qu'avoir une bonne réputation peut vous permettre de passer plus facilement à travers une crise ?
6. Est-ce que vous pensez qu'une entreprise avec une bonne réputation pourra plutôt bénéficier d'un effet bouclier de la réputation, du bénéfice du doute de la part du public ou des deux ?

RSE et réputation

7. Est-ce que vous pensez que vos actions en RSE ont un impact positif sur votre réputation ?
8. Est-ce que vous pensez qu'avoir de bons investissements en RSE facilite la gestion de votre réputation en temps de crise ?

ANNEXE 4 – entretiens semi-directifs

À la suite de la revue de littérature et de la création de notre modèle, nous avons mené plusieurs entrevues auprès de professionnels pour tester nos propositions. Le but de ces entrevues est de rassembler des informations pratiques auprès de quelques entreprises québécoises, concernant leur ressenti par rapport à la réputation, aux crises et à la responsabilité sociale et environnementale. Nous avons fait un choix concernant les entreprises à contacter. Le bassin des entreprises, potentiellement intéressantes, a été identifié grâce au classement des 500 plus grandes entreprises du Québec du magazine « Les Affaires »³⁴. Toutes ces entreprises remplissaient le premier critère d'inclusion, la taille des entreprises. Les grandes entreprises sont plus sensibles aux problématiques de réputation. On comprend facilement qu'une petite entreprise de quelques salariés aura moins de chances de gérer activement sa réputation qu'une multinationale. Multinationale qui à chaque erreur verra son image attaquée dans les médias.

Deuxièmement, les entreprises de plus grande taille ont plus de budget à allouer (quand elles le font) à la RSE. Leurs communications sont plus accessibles que celles des petites entreprises.

Nous avons ensuite rassemblé des informations sur ces entreprises, notamment si elles investissaient en RSE, si elles communiquaient dessus et enfin si elles étaient susceptibles de voir la réputation comme un actif stratégique. Toutes ces informations ont été collectées par le biais des sites internet des compagnies concernées. Pour celles qui remplissaient les critères, nous avons aussi récupéré les coordonnées de répondants potentiels. Il s'agit principalement de responsables des relations publiques et des communications des entreprises.

³⁴ <http://www.lesaffaires.com/classements/les-500-au-quebec>

Modalités d'entretiens :

Le choix des répondants s'est porté sur les responsables des relations publiques et de la communication. Ces personnes travaillent directement sur la problématique de réputation dans l'entreprise, elles sont donc conscientes des enjeux de la réputation et sont au fait des modes de fonctionnement interne pour la gérer. D'autre part, leur poste les oblige à avoir une connaissance globale de l'entreprise, cela leur donne la capacité de répondre à un large éventail de questions. Nous avons contacté 60 entreprises (60 dont nous avons pu obtenir les coordonnées parmi les 80 de la base de données présentées en Annexe 2), par téléphone pour une demande d'entretien. Nous avons eu 8 retours positif.

Nous avons mené 8 entretiens semi-directifs. Ces entretiens ouverts ont duré en moyenne 30 à 45 minutes et nous ont permis de recueillir une grande quantité d'informations. Ces entretiens ont eu lieu auprès des personnes responsables des relations publiques et de la communication dans l'entreprise. Ils se sont faits sous la forme de discussions téléphoniques.

Parmi les 8 entreprises ayant accepté de nous répondre (sur les 80 sélectionnées), les secteurs d'activités suivants sont représentés :

- Agroalimentaire
- Restauration
- Pharmacie
- Minier
- Service
- Banque

Nous pensons que la diversité des secteurs d'activités permet d'avoir une vision générale. En effet les répondants n'ont pas été biaisés par les problématiques d'un secteur en particulier. La méthode des entretiens semi-directifs a été choisie car il nous est apparu nécessaire de récolter des informations directement auprès des professionnels de l'industrie. L'intérêt des entretiens semi-directifs est qu'ils laissent la possibilité aux répondants de partager leurs expériences

personnelles et leurs avis sur le sujet. Enfin, on peut noter que ces entretiens nous ont permis de confronter plusieurs propositions (extraites de la littérature) au contexte industriel.

Présentation des entretiens :

Tout d'abord il est important de noter que toutes les informations qui ont été échangées durant les entretiens sont utilisées de manière anonyme. Cet anonymat a été mis en place dans le but de garantir une franchise dans les réponses, notamment concernant les questions sur les réponses aux crises. Le but est de réduire (autant que possible) l'effet de halo dans les réponses. Les propos des répondants qui seront cités par la suite, le sont au plus proche de la réalité, sachant que les éléments qui pourraient permettre de les identifier ont été supprimés (nom de marques, produits, personnes...). Nous avons développé un guide d'entretien (qui est détaillé dans la suite de chapitre et disponible en annexe), à travers ce guide nous avons cherché à traiter les points les plus importants des différents thèmes identifiés dans la revue de littérature.

Les quatre thèmes abordés durant l'entretien sont les suivants :

- La réputation de l'entreprise
- Le risque de réputation
- Les facteurs atténuant une crise
- La responsabilité sociale et environnementale

Les entretiens ont eu lieu par téléphone, les personnes ayant accepté de répondre se sont montrées intéressées par les thèmes abordés. Plusieurs nous ont même mentionné qu'ils n'avaient jamais envisagé les thèmes de réputation et de RSE dans une optique de risque. Les entretiens ont été clairs et la communication a toujours été très bonne.

Tout d'abord l'entretien commençait par une présentation du projet, sans rentrer trop dans les détails (et ainsi éviter de fausser l'appréciation du répondant). Une fois la présentation faite, si le répondant acceptait l'entretien, il lui était précisé que ses réponses resteraient anonymes et

qu'elles seraient utilisées pour la rédaction d'un projet de recherche. Les thèmes des questions lui étaient présentés.

Nous allons maintenant préciser quelles ont été les réponses aux différentes questions posées et quels enseignements ces entrevues nous ont apportés.

Compte rendu des entretiens :

La réputation en général

Le premier thème abordé est celui de la réputation. Ce thème faisait suite à l'introduction au sujet, il s'agissait donc des premières questions auxquelles le répondant était confronté. Nous avons choisi de commencer avec des questions assez générales sur la réputation pour rentrer progressivement dans le sujet.

Question 1 : Est-ce que vous mesurez votre réputation ? Et si oui comment ?

La majorité des réponses que nous avons eues pour cette question étaient positives, cependant il faut noter qu'il existe une différence entre ce que les entreprises considèrent comme « mesurer sa réputation » et ce que nous avons identifié dans la littérature (Fombrun, Gardberg & al. 2000).

Les entreprises répondantes n'avaient pas de ressources dédiées pour mesurer leur réputation :

« On ne paye personne directement pour faire ça. On n'a jamais envisagé de mettre en place un département uniquement pour cela. Donc non, ce n'est pas le travail de quelqu'un. »

« On ne suit pas exactement notre réputation, je veux dire, il n'y a pas de structure qui s'occupe uniquement de ça. »

« Je n'ai pas connaissance d'une méthode pour mesurer sa réputation, c'est sur nous pourrions payer quelqu'un pour le faire, mais réellement ce que cela nous rapporterait? Il faudrait payer une entreprise extérieure pour nous dire qu'on a une bonne réputation alors que finalement, on s'en rend bien compte. »

Cependant, les entreprises déclaraient s'intéresser de très près à leur réputation.

« On ne mesure pas exactement notre réputation, mais on suit certains classements comme le classement Léger Marketing³⁵, ils répondent à toutes nos questions. Du moment que l'entreprise reste bien classée, on en est satisfait. »

« Est-ce que suivre les classements d'entreprises c'est mesurer sa réputation? Parce que nous on suit les classements qui sortent, ça fait plusieurs années que nous sommes bien classé alors cela ne nous inquiète pas. Je ne sais pas si on peut vraiment dire que c'est mesurer sa réputation, mais moi je pense que oui. »

On remarque que les classements occupent une grande part des méthodes utilisées. Les entreprises s'appuient sur ces classements qui sont des sources d'informations facile d'accès et rapidement utilisable.

« La réputation de notre entreprise a toujours été très bonne alors on suit régulièrement son évolution. Nous essayons d'avoir un maximum de retour de la part de nos commerciaux, on s'arrange pour essayer de faire remonter les critiques. Et puis il y a beaucoup de journaux qui publient des classements d'entreprise, on est fier d'être toujours bien classé. »

³⁵ www.legermarketing.com

Ce qui ressort de ces entretiens, c'est que les entreprises bien qu'elles mesurent de façon différente la réputation, elles ont toutes conscience de l'importance et de la fragilité de la réputation. Il faut nuancer cette tendance sur les 8 répondants, 2 nous ont indiqué qu'ils mesurent leur réputation de manière plus formelle, par exemple :

« Oui, nous faisons régulièrement des enquêtes auprès de nos employés pour mesurer leur satisfaction. C'est trop dur de savoir réellement ce que pense nos clients, donc on préfère aller chercher l'information auprès des nos employés. C'est plus rapide et moins coûteux. Et de toute façon si nos employés aiment notre entreprise j'imagine que les clients aussi. »

Alors que d'après la littérature, pour mesurer sa réputation une entreprise devrait se concentrer sur ses parties prenantes. Les réponses qui nous sont données parlent principalement des employés (public le plus facile d'accès pour l'entreprise) et parfois des clients, mais jamais des autres parties prenantes.

« Nous avons une expertise dans le domaine. C'est une chance pour nous, alors nous essayons d'en profiter à l'interne et de mesurer l'opinion des employés. C'est notre service de communication qui est en charge de cela. Nous réfléchissons en ce moment à des moyens pour mesurer plus précisément ce que pensent nos clients. Mais ce n'est encore qu'un projet on est loin d'avoir mis ça en place. »

Le risque réputation

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, la réputation représente un actif stratégique pour l'entreprise. Les nouveaux moyens de communication ont considérablement augmenté la vitesse de transmission de l'information et fortement compliqué le travail de gestion de la réputation. Il est intéressant de voir que les entreprises répondantes ont toutes consciences de l'existence d'un risque de réputation, mais qu'il n'est pas considéré comme un risque à gérer, par exemple à la question :

Question 2 : Est-ce que vous avez mis en place des mesures particulières pour gérer le risque de réputation ?

« C'est sûr que la réputation représente un risque très important pour nous, mais il n'est pas géré individuellement en tant que risque. C'est une composante prise en compte dans tous les autres risques, et plus généralement par le département communication. »

« On n'a pas de gestion spécifique pour ce risque, de toute façon chaque risque est forcément une source de danger pour notre réputation. Nous devons le gérer à toutes étapes. »

On voit que les entreprises n'ont pas de gestion du risque de réputation spécifique, elle se base sur la gestion des autres risques en y ajoutant une « composante réputation ». On pourra aussi noter que trois répondants n'avaient pas la connaissance de l'entreprise nécessaire pour nous apporter cette information. Chez quelques entreprises on a noté des démarches envers la qualité qui rejoignent la gestion de risque :

« Nous avons mis en place, à l'interne, de très forts contrôles qualité pour s'assurer qu'il n'y ait pas de défaillances de nos produits [qui pourraient entraîner une baisse de réputation]. C'est quelque chose de compliquer de se prémunir d'un risque de réputation, nous pensons qu'il est plus simple d'éviter que l'évènement arrive plutôt que d'essayer de savoir quoi faire quand il sera arrivé. Nous avons aussi un plan sur quoi faire si jamais un évènement négatif arrivait, mais nous mettons nos ressources dans la prévention. »

Nous avons ensuite interrogé les entreprises sur la propagation des crises en leur demandant :

Question 3 : Est-ce que vous pensez que votre réputation est aussi en danger lorsqu'une autre entreprise de votre secteur subit une crise ? (Contagion de la crise).

Une grande partie des répondants étaient conscient de la possibilité d'être touché par une crise initiée par l'industrie. Certaines entreprises identifient leurs concurrents ou plus généralement leur secteur industriel comme dangereux :

« Oui cela pourrait nous toucher, on est bien conscient que lors d'une crise c'est l'industrie qui sera pointée du doigt, pas seulement l'entreprise fautive »

« C'est sur que si notre produit est considéré comme dangereux par le public, que ça soit de notre faute ou de celle d'un de nos concurrents personne ne l'achètera. Maintenant, qu'est-ce que vous voulez faire? On ne peut pas aller contrôler les normes qualité de nos concurrents, on est obligé de vivre avec ça. »

À l'inverse d'autres entreprises sont plus inquiètes d'une propagation verticale (des fournisseurs) de la crise :

« Pas vraiment chez les concurrents, mais plus chez les fournisseurs, une crise qui aurait lieu chez un de nos fournisseurs viendrait directement menacer l'intégrité de nos produits. Si jamais le public pense que nos produits ne sont pas de qualité, car nos fournisseurs sont en crise ça va forcément affecter notre fréquentation. Maintenant je pense que quoiqu'il arrive notre réputation nous aidera dans ce cas là, les gens auront plus confiance en ce que nous produisons plutôt que ce que font nos concurrents. »

On voit que les entreprises sont conscientes de l'existence de ce risque, d'autre part elles l'identifient différemment (dépendamment des secteurs d'activités dans lesquels elles opèrent). Une autre question a été proposée aux participants, concernant la nature des menaces sur la réputation, nous leur avons demandé :

Question 4 : Est-ce que vous avez peur d'être pris en défaut éthiquement ou dans des normes de qualité ?

La théorie des parties prenantes, que nous avons précédemment évoquée, nous apprendait qu'une entreprise devait se préoccuper activement des demandes de ses parties prenantes, notamment de leurs demandes éthiques. Ces demandes (plus largement de RSE) sont d'ailleurs amenées à grandir dans le futur. Paradoxalement, les entreprises répondantes ne semblent pas conscientes du risque que leurs parties prenantes sanctionnent l'entreprise pour de mauvais comportements éthiques. Toutes les réponses mentionnent les problèmes qualité comme prépondérants :

« Notre inquiétude est dans les normes qualité, c'est la première chose que nos clients vont voir, si nos produits ne sont pas de qualité et que notre service laisse à désirer alors les consommateurs peuvent nous sanctionner. »

« C'est la qualité qui nous inquiète en premier lieu, bien sûr on n'a pas envie d'être pointé du doigt à cause d'un comportement qui ne serait pas responsable. Mais vous pouvez plus facilement rétablir une situation lorsque le problème est éthique. Si jamais on met en doute la qualité de vos produits, la critique restera beaucoup plus longtemps dans l'esprit des clients. »

« Pour nous c'est la qualité c'est sûr. Ça nous fera plus mal que d'être pris en défaut éthiquement et d'autre part on a beaucoup plus de chance d'être pris pour des problèmes qualité que pour un comportement non éthique. Il n'y a pas vraiment d'organismes qui mesurent vos normes d'éthique. »

Les 8 répondants ayant identifié le risque qualité, nous pouvons penser qu'une tendance se dégage. Les entreprises ont conscience de l'importance de leurs parties prenantes, mais ne les ont pas encore identifiés comme un risque. Il est possible que les entreprises aient besoin que ce risque « invisible à l'œil nu » se matérialise pour en prendre pleinement conscience. D'autre part le « risque qualité » est plus préjudiciable d'après les entreprises, car le public retient plus longtemps un manquement à la qualité qu'un manquement à l'éthique.

Les facteurs atténuant une crise

On l'a vu précédemment, de nombreux auteurs pensent qu'avoir une bonne réputation est quelque chose de positif lors d'une crise. Ce serait susceptible de jouer le rôle de bouclier ou d'accorder plus facilement le bénéfice du doute à l'entreprise plutôt qu'à ses détracteurs.

Nous avons voulu recueillir l'opinion des entreprises sur l'existence de ces liens, nous leur avons demandé :

Question 5 : Est-ce que vous pensez qu'avoir une bonne réputation peut vous permettre de passer plus facilement à travers une crise ?

Tous les répondants ont validé cette hypothèse, d'après eux :

« Oui, la réputation joue un rôle important, les gens connaissent l'entreprise depuis longtemps, nous avons une très bonne réputation, ils seront plus réceptifs. »

« Absolument, c'est clair qu'une bonne réputation va beaucoup jouer. Si les gens ont une bonne opinion de nous ce sera plus facile pour nous de rebondir et de se démarquer des autres si jamais il y a une crise. Mais c'est à double tranchant, on ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi sinon le public nous le fera payer encore plus cher. »

Il semblerait donc qu'une bonne réputation soit un avantage important dans la gestion d'une crise, et ce quel que soit le secteur d'activité étudié.

Pour rentrer plus dans le détail nous leur avons demandé :

Question 6 : Est-ce que vous pensez qu'une entreprise avec une bonne réputation pourra plutôt bénéficier d'un effet bouclier de la réputation, du bénéfice du doute de la part du public ou des deux ?

Cette question, un peu plus précise, avait pour but de faire réfléchir les répondants sur les raisons pour lesquelles une entreprise aurait avantage à avoir une bonne réputation en temps de crise. Au-delà de la première impression, celle qu'il vaut mieux « être bon quoiqu'il arrive ». Les réponses à cette question ont été assez différentes, elles dépendaient souvent de la nature de l'industrie dans laquelle le répondant opérait. Pour certaines personnes le bénéfice du doute est plus susceptible d'apparaître :

« Pas un effet bouclier, mais plutôt le bénéfice du doute, les clients seront forcément ébranlés par une crise, mais plus notre réputation est haute plus l'effet d'une crise sera court. »

Pour une autre entreprise, il s'agirait plutôt d'un effet bouclier :

« Cela dépend vraiment des gens, mais je pense qu'avec notre réputation forte on aurait plus de chance de bénéficier du bouclier de réputation plutôt que nos concurrents. »

Enfin, plusieurs répondants (5) nous ont dit ne pas avoir d'avis sur la question.

Responsabilité sociale et environnementale

Dans cette partie, nous avons voulu vérifier quels étaient les liens entre réputation et RSE pour les entreprises. L'intérêt est de comprendre pourquoi les entreprises font de la RSE et si elles voient un lien entre la RSE et leur réputation. Pour formuler ces propositions nous avons tout d'abord demandé :

Question 7 : Est-ce que vous pensez que vos actions en RSE ont un impact positif sur votre réputation ?

D'après ce que nous avons identifié dans la littérature, le lien positif entre RSE et réputation ne faisait aucun doute. Cependant plusieurs répondants (5) l'ont spontanément infirmé :

« Non je ne pense pas qu'il n'y ait aucun lien, nous ne sommes pas dans un secteur qui ait un lien important avec l'environnement alors non. »

« Je ne pense pas que ça aide en général. Mais lorsqu'une crise arrive, personnellement j'imagine que ça nous aidera à remonter la pente. A part le cas d'une crise je ne pense pas que les gens aient une meilleure opinion de notre entreprise parce que nous posons des actions responsables. »

« Je pense qu'aujourd'hui une entreprise qui ne se préoccupe pas de l'environnement sera sanctionnée, mais une entreprise qui s'en préoccupe n'y gagnera pas forcément quelque chose. Elle ne perdra rien. »

On remarque que les répondants lorsqu'on leur parle de RSE pensent spontanément à la composante environnementale. Aucun répondant n'a parlé de composante sociale pour cette question. Il semblerait que les entreprises identifient l'environnement comme moteur de réputation plus important que les actions sociales.

Les répondants qui pensent que la RSE peut jouer un rôle sont tout de même prudents :

« Oui je pense qu'une entreprise se doit d'être responsable envers l'environnement. Si jamais on tient nos engagements et que l'on communique bien dessus il n'y a pas de raisons que les gens ne nous voient pas d'un bon œil. Notre réputation y gagnera je pense mais ça ne sera jamais autant qu'une bonne réputation de qualité. Nous devons commencer par vendre des produits avant de vouloir développer une réputation sur l'environnement. »

On voit qu'ils envisagent la possibilité de gagner de la réputation avec la RSE, mais que cela reste secondaire par rapport à une réputation de bonne qualité. Comme dans la question précédente, la question de la communication est centrale pour les répondants :

« Oui, ces actions auront un impact positif sur la réputation si les gens savent que ces actions existent, ce n'est pas tout le monde qui est au courant. »

Nous avons ici quelque chose d'intéressant, la littérature nous montre que la RSE améliore la réputation des entreprises, mais les répondants n'ont pas cet avis. Cette hypothèse sera d'autant plus intéressante à vérifier entre les différents secteurs d'activités et des caractéristiques d'entreprises différentes.

Nous avons ensuite interrogé les entreprises sur le lien entre RSE et réputation :

Question 8 : Est-ce que vous pensez qu'avoir de bons investissements en RSE facilite la gestion de votre réputation en temps de crise ?

Cette question fait directement référence à « la RSE, assurance sur la réputation en cas de crise » dans la littérature. Les thèses qui étaient défendues étaient que la RSE agit comme une assurance pour garder sa réputation en cas de crise. Cependant les huit répondants, une nouvelle fois, ne sont pas en accord sur ce point :

« Non que l'on investisse en RSE ou pas, ce sont les actions que l'on pose en temps de crise qui comptent. Les gens ne vont pas aller voir ce que vous faisiez ou ne faisiez pas avant, ils veulent savoir ce que vous allez faire maintenant. Donc je ne pense pas que ça influence beaucoup. »

« Pour les projets en terme de RSE et développement durable, je dirais non, ça ne peut pas nous faire de mal c'est sur, mais je ne pense pas que ça joue. »

« Une fois la crise arrivée il est trop tard, la RSE peut nous aider à reconstruire après, mais pendant ça n'a plus d'impact. Je pense même que ça peut être négatif selon la nature de la crise. Si jamais on vous reproche des pratiques environnementales douteuses, avoir communiqué sur votre attitude irréprochable en développement durable risque de vous retomber dessus. »

Ce qui ressort des entretiens est que la RSE restera un bon investissement, même si les entreprises pensent qu'elle n'est d'aucune utilité une fois la crise déclarée. Les réponses semblent aller à l'encontre de ce que nous avons vu dans le modèle.

Nous faisons face à une différence entre la littérature et ce que les entreprises nous ont répondu. D'autre part, tous les répondants se sont prononcés contre cette proposition. Une tendance se détache quelque soit les secteurs d'activités. Il est donc intéressant de tester plus largement cette proposition en gardant plusieurs secteurs d'activités et en faisant varier les caractéristiques d'entreprises.

Conclusion

Dans cette annexe, nous avons présenté les entretiens réalisés. Ces entretiens semi-directifs nous ont tout d'abord permis de vérifier l'intérêt de nos propositions. Ces propositions, extraites de la littérature, n'ont pas toutes été vérifiées empiriquement. Ce qui ressort de ces entretiens et que beaucoup d'entreprises sont conscientes de l'importance des problématiques de réputation. Cependant bien que conscientes, la plupart du temps elles nous avouent ne pas savoir comment gérer les risques associés.

Nous pouvons récapituler ce que les entretiens nous ont appris :

- Les entreprises n'ont pas de ressources dédiées à la mesure de la réputation, elles se servent pour la plupart des classements d'entreprises par leur réputation publiée par des instituts spécialisés ou des journaux.
- Les entreprises ne mettent pas en place de mesures précises de gestion du risque de réputation, néanmoins elles sont conscientes de l'existence du risque de réputation.
- Les entreprises identifient l'existence d'un risque de contagion d'une crise entre plusieurs entreprises d'un même secteur.
- Les entreprises sont plus soucieuses des problématiques de qualité plutôt que des problématiques éthiques.
- Les entreprises pensent qu'avoir une bonne réputation est un avantage en temps de crise. Cependant elles ne savent pas vraiment d'où vient cet avantage.
- Les entreprises pensent que la RSE n'améliore pas la réputation significativement, d'autre part elles pensent qu'en temps de crise la RSE ne peut pas avoir d'impact.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, R. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R., & Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness : The Modern Dilemma*. Reston: Reston Publishing Company.
- Alexander, G., & Bucholtz, R. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21, 479-486.
- Alpaslan, M., Green, S., & Mitroff, I. (2009). Corporate governance in the context of crises : towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49.
- Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation : Creating, Protecting and Repairing your Most Valuable Asset*. New York: Free Press.
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: a critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975-985.
- Barney, J. (1991). Firm ressources and sustained competitive advantage *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beatty, P., & Ritter, R. (1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of Financial Economics*, 15(1), 213-232.
- Benjamin, A., & Podolny, M. (1999). Status, quality and social order in the California wine industry. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 536-539.
- Boulding, K. E. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowman, E., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward CSR. *California Management Review*, 18(2), 49-58.
- Byrne, B. (2010). *Consumerology* report.
http://www.bensimonbyrne.com/pdf/Consumerology_Aug2010.pdf
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Caponigro, J. R. (2000). *The Crisis Counselor: A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*. Chicago: Contemporary Books.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte.

- Cardebat, J. M., & Cassagnard, P. (2010). "La RSE comme couverture du risque de réputation". Actes du Colloque du RIODD, Lille. http://clerse2.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_5_cardebat_cassagnard.pdf
- Carlisle, Y. M., & Faulkner, D. O. (2005). The strategy of reputation. *Strategic Change*, 14(8), 413-422.
- Carroll, B. (1999). Corporate social responsibility : evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation : concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2), 109-118.
- Coleman, L. (2006). Frequency of man-made disasters in the 20th century. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), 3-11.
- Comitte for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Committee for Economic.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputation assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. New York: Routledge.
- Davis, K. L. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic ressource : an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Delchet, K. (2006). "La prise en compte du développement durable par les entreprises entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en oeuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d'un échantillon de PME française.". PhD, Ecole des mines de St-Etienne, St-Etienne, France.
- Doh, J. P., Howton, S. D., Howton, S. W., & Siegel, D. S. (2009). Does the market respond to endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy. *Journal of Management*, 36(6), 1461-1485.
- Dollinger, J., Golden, P., & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputation : Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Edelman. (2011). *2011 Edelman Trust Barometer Findings*. Tiré de Edelman. [http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman Trust Barometer Global Deck.pdf](http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman_Trust_Barometer_Global_Deck.pdf)
- Eells. (1956). *Corporate giving in a free society*. New York: Harper & Bros.

- Elsbach, D., & Kramer, R. (1996). Members' responses to organizational identity threats : encountering and countering the BusinessWeek rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Ernst, & Young (Producer). (2010). The top 10 risks for business. Tiré de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risk_report_2010/\\$FILE/EY_Business_risk_report_2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risk_report_2010/$FILE/EY_Business_risk_report_2010.pdf)
- Fombrun, C. (2005). Building corporate reputation through CSR initiatives : evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-11.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The reputation quotient : a multistakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. B. M. (2003). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times/Prentice-Hall.
- Fombrun, J. (1996). *Reputation : Realizing Value From the Corporate Image*. Boston: Harvard business school Press.
- Fombrun, J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Googins, B., Veleva, V., Pinney, C., Mirvis, P., Carapinha, R., & Raffaelli, R. (2009). *The state of corporate citizenship in the united states 2009 : weathering the storm*. Tiré de Boston College. <http://rosenbergcommunications.com/projects/thf/State of Corporate Citizenship 2009-9-14.pdf>
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Heald, M. (1957). *Management responsibility to society : the growth of an idea*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business : company and community*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Herbig, P., Milewicz, J., & Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*, 31(1), 22-31.
- Hill, & Knowlton. (2006). *Return on reputation : corporate reputation watch*
- Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). Corporate responsibility and corporate reputation : two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.

- Hitt, M., Freeman, R., & J, H. (2001). Fombrun, C. (2001) 'Corporate reputations as economic assets', in *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell.
- Jackson, P., & Hawker, B. (2001). Is Corporate Social Responsibility Here to Stay ? Consulté le June 2003, Tiré de <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- Jones, G. H., Jones, B. H., & Little, P. (2000). Reputation as Reservoir : Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis. *Corporate reputation review*, 3(1), 21-29.
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203-217.
- Knight, R. F., & Pretty, D. (1995). *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*. Tiré de Templeton College, University of Oxford. <http://www.nrf.com/Attachments.asp?id=12546>
- Kraatz, M. S., & Love, E. G. (2009). Studying the dynamics of reputation : A framework for research on the reputational consequences of corporate actions. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lévesque, S. (2008). *Responsabilité Sociale et Recrutement une Dynamique Porteuse Mais Complexe*. MSC, UQAM, Montréal.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2005). Corporate citizenship: let not relationship marketing escape the management toolbox. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 346-363.
- Manne, & Wallich. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Martins, L. (1998). The very visible hand of reputational rankings in US business schools. *Corporate reputation review*, 1(1), 293-298.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Guest editors' introduction corporate social responsibility : strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Relying on the information of interested parties. *Rand Journal of Economics*, 17(1), 18-32.
- Nelson, J. (2004). *The Public Role of Private Enterprise : Risks, Opportunities and New Models of Engagement*. Corporate Social Responsibility Initiative. Harvard University. Boston.
- Opinion Research Corporation in Carroll. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38(3).
- Oxford Metrica. (2011). *Reputation Review*. Tiré de Oxford Metrica. http://www.oxfordmetrica.com/public/CMS/Files/825/OM_Reputation_Review_2011.pdf

- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. (2010). A tale of two assets : The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1131-1152.
- Pharoah. (2003). Corporate reputation : the boardroom challenge. *Corporate Governance*, 3(4), 46-51.
- Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de Gestion*, 194(4), 45-63.
- Reputation Institute. (2010). Why CSR Matters to Corporate Reputation. *Reputation Intelligence*, 2(1).
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation : A study of product recalls in the U.S automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.
- Rindova, V., Williamson, I., Petkova, A., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known : an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Schnietz, K., & Epstein, M. (2005). Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. *Corporate reputation review*, 7(4), 327-345.
- Selekman. (1959). *Moral Philosophy for Management*. New York: McGraw-Hill.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shapiro, C. (1982). Consumer information, product quality and seller reputation. *Bell Journal of Economics*, 13(1), 20-35.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-680.
- Slovic, P. (1987). Perception of Risk. *Science*, 236(4799), 280-285.
- Stigler, J. (1962). Information in the labor market. *Journal of Political Economy*, 70(5), 94-105.
- Teulon, H. (2006). Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable ? *Entreprises et histoire*, 4(45), 20-28.
- Thomas, G., & Nowak, M. (2006). Corporate social responsibility : a definition. *GSB Working Paper*, 62.
- Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Tucker, L., & Melewar, T. C. (2005). Corporate reputation and crisis management : the threat and manageability of anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- Ulmer, R. R. (2001). Effective crisis management through established stakeholder relationships: Maiden Mills as a case study. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth.

- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy : A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 166-176.
- Wilson, R. (1985). 'Reputations in games and markets' in Alvin E. Roth Game-theoretic models of bargaining *Cambridge university press*. (pp. 27-62). Cambridge.
- Yu, T., Sengul, M., & Lester, R. (2008). Misery loves company : the spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33(2), 452-472.